

成功している「子どもの教育 NPO」の経営戦略

学籍番号：57174041-5 氏名：松下 耕二

ゼミ名称：競争戦略

主査：内田 和成 教授

副査：菅野 寛 教授 副査：西山 茂 教授

概 要

1. 研究の背景と目的

「NPO に、経営戦略は存在するのか。」この疑問が本研究の背景である。

営利組織も、非営利組織である NPO も、目的を持つ組織である。営利を目的とするか、社会問題の解決を目的にするかの違いはあれども、両組織とも限りある資源（ヒト・モノ・カネ）を分配（経営戦略）しながら目的を達成しようとする活動として何ら変わりはない。

「社会問題の解決」は、本来行政の役目であったが、それを補助する役目として NPO（非営利組織）が誕生した。米国では最も成功している教育系の NPO「ティーチ・フォー・アメリカ」が「米国の大学生就職ランキング」でグーグルやアップル、ディズニーを抜いて 1 位となるほど社会の注目を集めている。遅れて日本でも「子どもの貧困」や「子ども食堂」など NPO の活動に注目が集まってきている。

本研究の目的は、社会問題を解決しようと活動する NPO（非営利組織）の中でも、成功している「子どもの教育 NPO」がどのような経営戦略を有しているのかを検証・分析するものである。

2. 先行研究

NPO の先行研究は、2003 年の財務データベースを用いてデータ分析を行った定量研究が多く、そこから 2 つの先行研究を取り上げた。

1. 「総収入 2,000 万の壁」

2003 年度の NPO 収入規模によると 2,000 万円を超えることは容易でなく「2,000 万円の壁」が存在する可能性を示唆している。財務面だけでなく人材面において職員 1~2 名の中小事務所から、複数職員の事業体ステップアップの壁でもある。

2. 「事業収入をメインとした財務戦略」

短期的には事業収入の拡大によって活動資金を獲得することが有効であるが、中長期的には組織を運営していくためには寄付や会費といった多様な財源の育成が重要。

3. 研究方法と結果

リサーチクエスションは「成功している子どもの教育 NPO に経営戦略はあるのか」とした。そして本論文は仮説に基づいた定量研究、および事例研究を行う仮説構築型の論文である。なお本稿では「NPO の成功を、総収入」と定義した。

カネ（資金）不足・ヒト（人材）不足と言われる NPO の世界において、先行研究をふまえて

- ・成功している「子どもの教育 NPO」はどのような「財務戦略」を取っているのか。
- ・成功している「子どもの教育 NPO」はどのような「人材戦略」を取っているのか。という疑問を元に

定量研究では、「財務戦略」の視点から 3 つの初期仮説を立案し、検証した。

分析に用いたデータは、NPO が公開している財務諸表（H28 年度）56 サンプルを、筆者が総収入順にソートしデータベース化したものである。総収入 0 万~2,000 万円未満を「ステージ 1」、2,000 万~1.5 億未満を「ステージ 2」、1.5 億~を「ステージ 3」と分類した。

56 サンプルを用いて単回帰分析を行った結果、3 つの初期仮説に有意性は認められなかった。

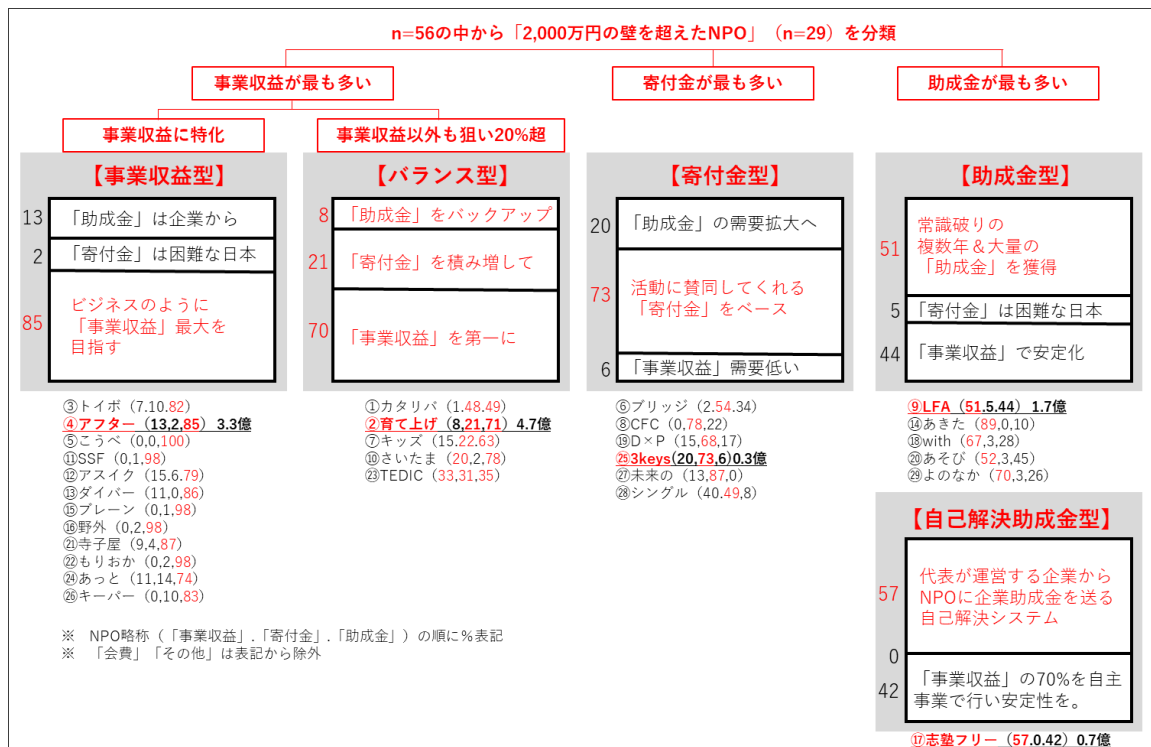
次の事例研究では、「財務戦略」「人材戦略」の視点で仮説を 3 つ立案し「総収入 2,000 万円」を超える NP05 団体の代表 5 名にインタビューを行った結果、3 つの仮説全てにおいてその傾向が見られた。

【仮説 1】成功している「子どもの教育 NPO」は財務戦略として、事業収入をメインとする傾向にあるが、どの財源をメインとするかは、その NPO の環境や代表の戦略ポリシーで決定される。その財務戦略は、【事業収益型】【バランス型】【寄付金型】【助成金型】に分類される。

【仮説2】成功している「子どもの教育NPO」は人材戦略として、理事を専門能力別に採用している。

【仮説3】成功している「子どもの教育NPO」は人材戦略として、職員を非営利一筋の人物だけでなく、営利出身者も採用している。

図表 概-1：「2,000万円の壁」を超えたNPOの財務戦略5モデル



出所：データベースとインタビュー内容より筆者作成

仮説1の財務戦略については、図表概-1のように「2,000万円の壁」を超え、成功している「子どもの教育NPO」は、財務戦略において、NPOの代表は「事業収益メイン」のセオリーや、各収入源の特徴を知りながらも、独自の財務戦略を描いて実行している。各団体の財務戦略を主要財源ごとに分類しモデル化したところ【事業収益型】【バランス型】【寄付金型】【助成金型】、そして助成金型の中から【自己解決助成金型】という5つのモデルに分類できた

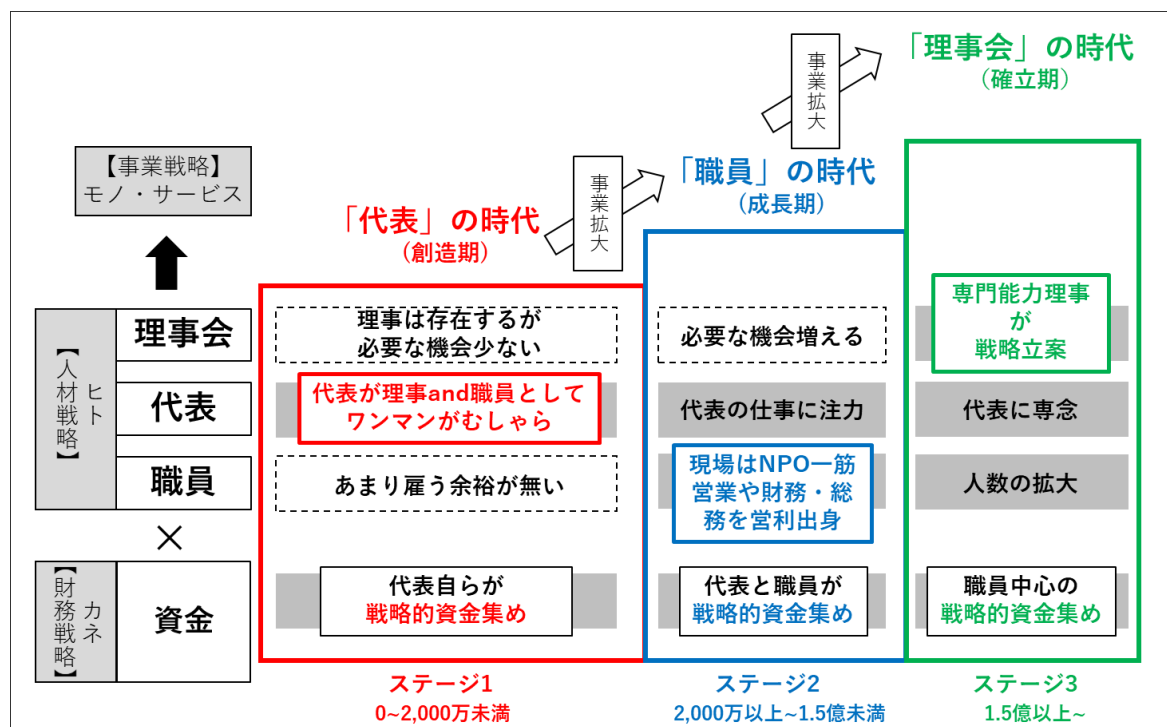
仮説2の人材戦略（理事）選びについては、総収入である経常収益のステージが上がるほど、専門能力別の理事が必要とされていた。

仮説3の人材戦略（職員）選びについては、職員選びの人材戦略においては、「非営利一筋」が現場に、「営利出身者」が企業との交渉や財務・マネジメントを務めるハイブリットが有効であった。

4. まとめ 成功している「子どもの教育 NPO」の経営戦略について

総括として、仮説 1 としての財務戦略、仮説 2、仮説 3 の人材戦略を、ロードマップ化したものが図表概-2 の、成功している「子どもの教育 NPO」の経営戦略ロードマップ、である。

図表 概-2：成功している「子どもの教育 NPO」の経営戦略ロードマップ



出所：筆者作成

ステージ 1 を「代表」の時代（創造期）、ステージ 2 を「職員」の時代（成長期）、ステージ 3 を「理事会」の時代（確立期）と名付けた。

成功している「子どもの教育 NPO」は目的「社会問題の解決」達成のために「ヒト・モノ・カネ」という資源を分配する「経営戦略」を有している。根底を流れるオリジナルな「財務戦略」と、代表・職員・理事会という「人材戦略」によって、「事業戦略」が生み出され、ステージを上がっていく。そしてステージ毎に活躍する人材が存在していた。

<目次>

第1章 序論	7
第1節 研究の背景	7
第2節 研究の目的	8
第2章 リサーチデザイン	10
第1節 本論文の分類	10
第2節 本論文の構成	13
第3節 リサーチクエスション	13
第4節 成功の定義	14
第3章 先行研究	17
第1節 先行研究レビュー	17
第1項 先行研究1 収入規模に着目した研究	17
第2項 先行研究2 収入構造に着目した研究	19
第2節 先行研究・理論のまとめ	23
第4章 定量研究前の初期仮説	25
第1節 個人の視点	25
第2節 初期仮説設計	25
第5章 定量研究の手順と使用データ	27
第1節 定量研究の手順	27
第2節 使用データ	27
第6章 定量研究	36
第1節 相関分析	36
第2節 単回帰分析	39
第3節 仮説の検証	40

第7章 事例研究前の仮説.....	44
第1節 個人の視点.....	44
第2節 仮説設計	46
第8章 事例研究.....	47
第1節 インタビューの目的および方法.....	47
第2節 個別インタビュー.....	50
第1項 特定非営利活動法人 放課後 NPO アフタースクール 副代表理事.....	
織畑 研 氏.....	50
第2項 認定特定非営利活動法人育て上げネット 理事長 工藤 啓 氏.....	54
第3項 特定非営利活動法人 3keys 代表理事 森山 誉恵 氏.....	57
第4項 特定非営利活動法人 Learning for All 代表理事 李 炯植 氏.....	61
第5項 特定非営利活動法人 志塾フリースクール 理事長 山本 了輔 氏	
.....	65
第3節 インタビュー結果からの考察	69
第9章 成功している「子どもの教育 NPO」の経営戦略.....	73
第1節 結論.....	73
第2節 本研究から導かれる示唆.....	76
第3節 本研究の応用可能性	77
第4節 本研究の限界、課題.....	78
謝辞.....	81
参考文献	82

第1章 序論

第1節 研究の背景

「NPO に、経営戦略は存在するのか。」この疑問が本研究の背景である。

営利組織も、非営利組織である NPO も、目的を持つ組織である。営利を目的とするか、社会問題の解決を目的にするかの違いはあれども、両組織とも限りある資源（ヒト・モノ・カネ）を分配（経営戦略）しながら目的を達成しようとする活動として何ら変わりはない。

マーケティング 4.0 や CSV、BOP という、ネクスト CSR とも呼ぶべき言葉が賑わいを見せている。企業は「社会問題の解決」という責任を負うと共にビジネスチャンスを手に入れている。ただし、企業がどれだけ「社会問題の解決」という「課題」に対して、どれだけ投資を行いどれだけ効果を上げたかという「成果」については、まだデータとして明らかにされていない。

かつて「社会問題の解決」は、企業ではなく、国家や自治体、行政の役目であった。それを補助する役目として NPO（非営利組織）が誕生した。NPO はその名の通り、企業のように営利を目的とせず、「社会問題の解決」を目的として活動を行う。

そもそも解決すべき社会問題という「課題」は、一昼夜で解決するものではなく、途方もなく解決が困難な問題ばかりである。が故に、非営利組織の活動意義が、問題解決のためでなく、活動そのものになっている組織も多い。なぜなら、企業のように株主から「成果」を求められることも、その「成果」を利益率や ROE を数値で発表する必要もないからである。

しかし、NPO の活動は現在かつてないほど社会から注目されている。米国で最も成功している教育系の NPO「ティーチ・フォー・アメリカ」は図表 1-1 のように「全米就職ランキング」でグーグルやアップル、ディズニーを抜いて 1 位となっている。そして 2013 年、TFA の日本版「ティーチ・フォー・ジャパン」が創設されている。遅れて日本でも「子どもの貧困」や「子ども食堂」など NPO の活動に注目が集まってきており、社会の関心は高い。

図表 1-1：米国の大学生の就職人気ランキング

米国の大学生（人文学系）の就職人気ランキング	
2010年	2012年
1 ティーチ・フォー・アメリカ (NPO)	1 ウォルト・ディズニー・カンパニー
2 米国国務省	2 国際連合 (国際機関)
3 ウォルト・ディズニー・カンパニー	3 ティーチ・フォー・アメリカ (NPO)
4 グーグル	4 グーグル
5 ビースコー (NPO)	5 米国国務省
6 米国連邦捜査局 (FBI)	6 アップル
7 米国中央情報局 (CIA)	7 ビースコー (NPO)
8 アップル	8 米国連邦捜査局 (FBI)
9 米国国立衛生研究所	9 米国中央情報局 (CIA)
10 米国がん協会 (NPO)	10 米国がん協会 (NPO)

出典：ユニバーサム調べ

出所：松田悠介（2013）『グーグル、ディズニーよりも働きたい「教室」』ダイヤモンド社, p23

第2節 研究の目的

本研究の目的は、社会問題を解決しようと活動する NPO（非営利組織）の中でも、「成功している NPO」がどのような経営戦略を有しているのかを検証・分析するものである。

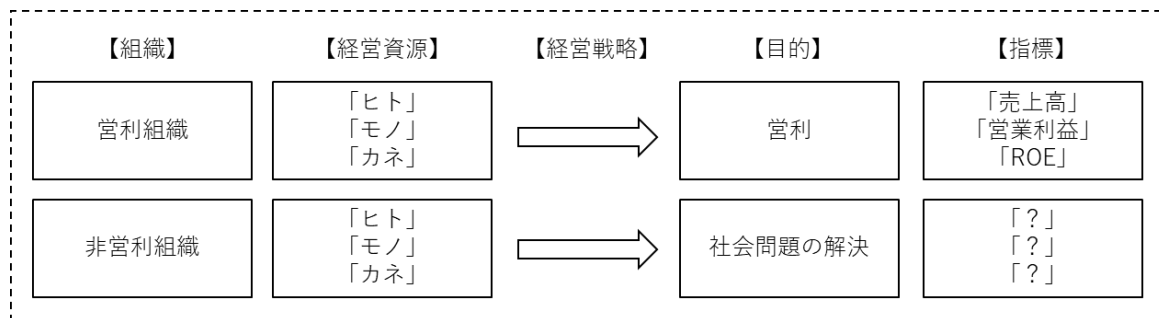
図表 1-2 のように、株式会社に代表される営利組織は、利益という「目的」を求めて活動を行い、その「目的」を財務諸表で数値化され、株主から評価をされる。NPO も「社会問題の解決」という「目的」を求めて活動を行うが、その「目的」は数値化しにくいいため、その「目的」に対して社会から評価されることは少ない。筆者はこれを問題だと思っている。

営利組織である企業も、非営利組織である NPO も、「目的」を求めていることに変わりはない。企業は、評価されることで活動が活発になり「目的」の達成に近づく。同じように NPO も、評価されることで活動が活発になり「目的」の達成に近づくのではないだろうか。

この研究の目的は、社会問題を解決しようと活動する NPO（非営利組織）の中でも、「成功している NPO」がどのような経営戦略を有しているのかを、検証・分析するものであり、

そうすることで、NPO が目的とする「社会問題の解決」という「目的」のための活動を活発にすることができ、それは社会にとって、大変意義がある。

図表 1-2：営利組織と非営利組織の経営戦略



出所：筆者作成

本研究では、NPO の中でも「子どもの教育 NPO」に焦点を絞って研究を行うことにする。その理由は以下の通りである。

まず、NPO に対する先行研究として、山内（2008）ら、田中（2008）ら、石田（2008）が行った NPO 全体を対象とした定量研究は存在するが、各分野に焦点を絞った事例研究は少ない。「子どもの教育 NPO」に焦点を絞り研究を行うことは、新たな発見として一定の意義があると考ええる。

次に、「子どもの教育 NPO」は近年、社会的な注目度が高い。2009 年のデータを使用した内閣府の「平成 26 年版子ども・若者白書」には次のように書かれている。「子どもがいる現役世帯のうち大人が 1 人の世帯の相対的貧困率は OECD 加盟国中最も高い。」と。つまり、ひとり親世帯の相対的貧困率は OECD 加盟国 30 か国中最下位であった。2013 年に「子どもの貧困対策法」が制定され、子ども食堂や、学習支援などの活動がニュースなどで注目を集めるようになる。このような活動に、ビジネス界の人材が社会貢献としてボランティア活動するプロボノや、営利組織を退職し NPO を創設する代表が増加している。

最後に、筆者の個人的な意識として、先述した「ティーチ・フォー・アメリカ」のような、日本国内の教育系 NPO の注目度に関心があり、本研究の問題意識として表れている。

これらの学術的な意義、ならびに社会の関心、個人的な問題意識の総和からバランスがとれていると考え、論文執筆の意義を求めた。

第2章 リサーチデザイン

第1節 本論文の分類

本論文は仮説に基づいた定量研究、および事例研究を行う仮説構築型の論文である。成功している「子どもの教育 NPO」の経営戦略を、財務データを用いて定量的に分析し、その後 NPO 代表にインタビューし、定性的に分析・検証を行うものである。

定量研究では、NPO の財務データを利用するため、NPO が公開している図表 2-1 のような活動計算書（H28 年度）のデータを使用する。活動計算書とは、営利組織で言うところの財務諸表である。活動計算書の構造を理解するために、費目を抜粋し図解したのが図表 2-2 である。事例研究では、NPO の経営戦略において、財務視点と人材視点において仮説を設定した上で、検証のために NPO 代表にインタビューを実施。インタビューに協力いただいた方々は図表 2-3 の通りである。その結果に基づいて分析・考察を得るものとする。

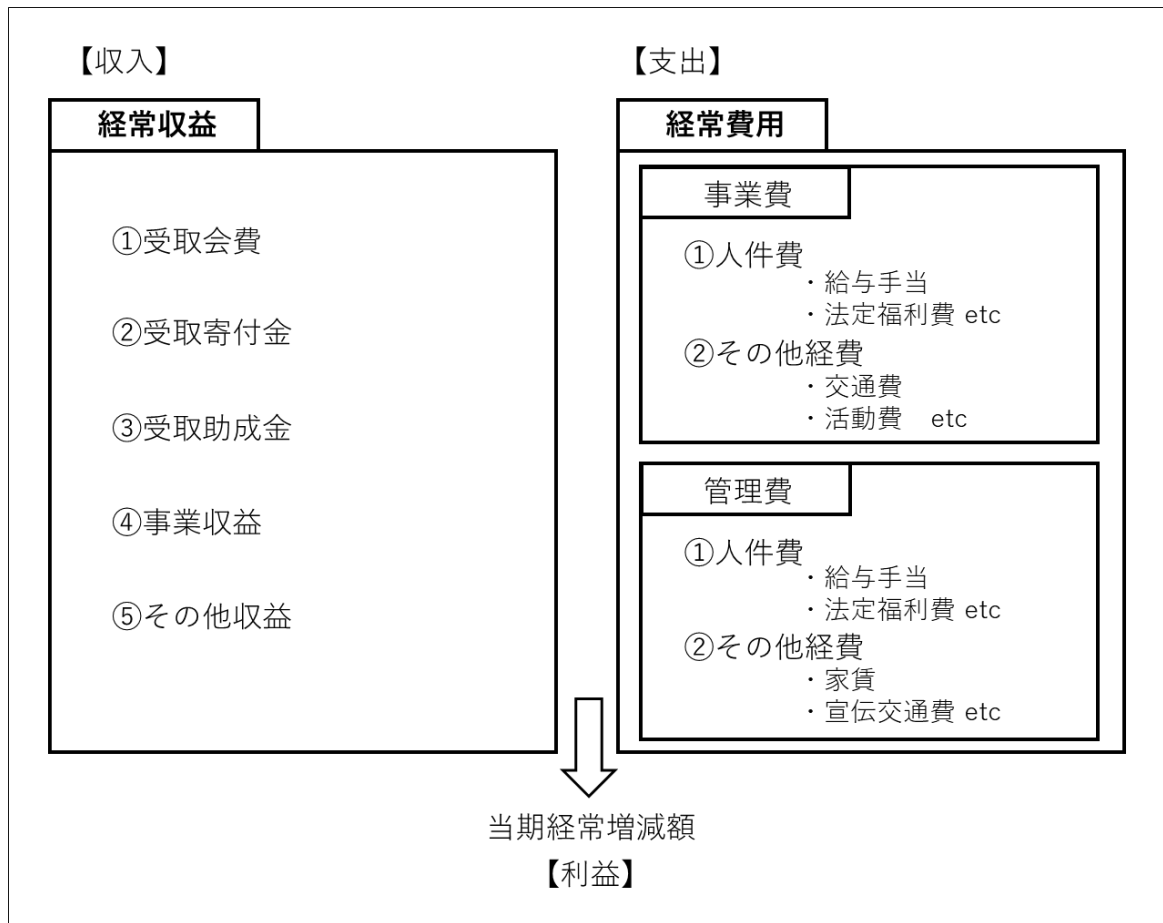
図表 2-1 : NPO が公開している活動計算書

平成28年度 活動計算書			
平成28年10月1日から平成29年9月30日まで			
特定非営利活動法人STORIA			
科目	金額 (単位: 円)		
I 経常収益			
1. 受取会費			
正会員受取会費	65,000		
賛助会員受取会費	291,000	356,000	
2. 受取寄付金			
受取寄付金	1,122,654	1,122,654	
3. 受取助成金等			
受取民間助成金	7,631,500	7,631,500	
4. 事業収益			
子どもへの生活・教育支援事業収益	39,000	39,000	
5. その他収益			
「1周年感謝の会」参加会費	80,000		
受取利息	27	80,027	
経常収益計			9,229,181
II 経常費用			
1. 事業費			
人件費			
給料手当	3,204,400		
福利厚生費	247,410		
法定福利費	232,334		
人件費計	3,684,144		
その他経費			
会議費	0		
旅費交通費	388,960		
通信運搬費	103,652		
消耗品費	1,105,987		
賃借料	233,773		
謝金	1,428,000		
支払手数料	13,176		
新聞図書費	5,749		
地代家賃	120,000		
印刷製本費	92,598		
租税公課	400		
保険料	31,247		
雑損失	286,883		
その他経費計	3,810,425		
事業費計		7,494,569	
2. 管理費			
人件費			
法定福利費	134,718		
人件費計	134,718		
その他経費			
会議費	2,440		
交際費	45,294		
旅費交通費	11,810		
通信運搬費	38,785		
消耗品費	43,499		
賃借料	4,449		
支払手数料	5,626		
地代家賃	20,000		
印刷製本費	720		
租税公課	3,900		
研修費	30,516		
保険料	23,150		
諸会費	3,900		
その他経費計	234,089		
管理費計		368,807	
経常費用計			7,863,376
当期経常増減額			1,365,805
税引前当期正味財産増減額	0		
法人税、住民税及び事業税	0		
当期正味財産増減額	1,365,805		
前期正味財産額	514,814		
次期繰越正味財産額			1,880,619

出所: 内閣府 NPO ホームページ NPO 法人ポータルサイト「2016 年度事業報告書等 特定非営利活動法人 STORIA」

<https://www.npo-homepage.go.jp/npoportal/detail/102010103> (2018 年 12 月 13 日閲覧)

図表 2-2：活動計算書の構造



出所：筆者作成

図表 2-3：インタビューに協力いただいた「子どもの教育 NP0」の方々

NP0 名称	役職	お名前
放課後NP0 アフタースクール	副代表理事	織畑 研 氏
育て上げネット	理事長	工藤 啓 氏
3keys	代表理事	森山 誉恵 氏
Learning for All	代表理事	李 炯植 氏
志塾フリースクール	理事長	山本 了輔 氏

出所：インタビューをもとに筆者作成

第2節 本論文の構成

本論文は9つの章から構成される。その構成と概要については以下の通りである。

まず、第1章で研究に至る背景と目的を述べる。第2章では、本論文におけるリサーチデザインについて定義し、本論文執筆にあたっての仮説構築の検証方法について整理を行う。第3章ではNPOの経営戦略にかかわる先行研究を概観する。第4章では、先行研究を参考にしながら、定量研究を行う前の初期仮説を立案する。第5章では、定量研究の手順ならびにデータについて述べる。第6章では第5章で定義されたデータに基づいた定量研究で初期仮説を検証する。第7章ではNPO代表インタビューの事例研究を前に、仮説を立案する。第8章ではインタビュー結果をもとに考察を行う。第9章では事例研究で得られた結論をもとにして成功するNPOの経営戦略の内容を総括する。

第3節 リサーチクエスション

リサーチクエスションは以下の通りである。

社会問題の解決を目的に活動するNPO（非営利組織）の中で、成功している「子どもの教育NPO」はどのような経営戦略を有しているのかを検証・分析するものである

このリサーチクエスションに対して、仮説を設定する。そして次章以降、定量・事例研究を通じて仮説を検証していく。

カネ（資金）不足・ヒト（人材）不足と言われるNPOの世界において

①成功している「子どもの教育NPO」はどのような「財務戦略」を取っているのか

②成功している「子どもの教育NPO」はどのような「人材戦略」を取っているのか

という2つの視点で検証・分析を行う。リサーチクエスションに至った経緯は以下の2点である。

- ① 資金集めに苦勞する日本のNPO業界において、成功している「子どもの教育NPO」はやみくもに資金集めに奔走するのではなく、財務戦略を考えて資金集めをしているのではないか。

- ② 人材集めに苦勞する日本のNPO業界において、成功している「子どもの教育NPO」は理事や職員集めにおいても、人材戦略を考えて人材集めをしているのではないか。

定量研究では、「子どもの教育 NPO」の財務戦略を各 NPO が公開している活動計算書（H28 年度）を使って分析する。事例研究では「子どもの教育 NPO」の代表にインタビューを実施し分析を行う。

上記の①②について仮説設定・検証を行うことで、成功している「子どもの教育 NPO」の財務戦略と人事戦略を明らかにすることで、NPO 業界の今後について言及していく。

第4節 成功の定義

本稿では「子どもの教育 NPO」の「成功」を、その NPO の「総収入である経常収益（金額）」とした。本節ではその経緯について述べていく。そこに至った経緯については図表 2-4 を参照。

まず言語上の定義として、NPO とは Non-Profit Organization の略称であり、非営利組織として、営利を目的としていない。筆者は NPO の目的とは「社会問題の解決」だと考える。

この「社会問題の解決」とは、「子どもの教育 NPO」で言うと「子どもの貧困率が何%低下した」「教育水準が何%上昇した」「子どもの自己肯定感が何%増加した」ということである。

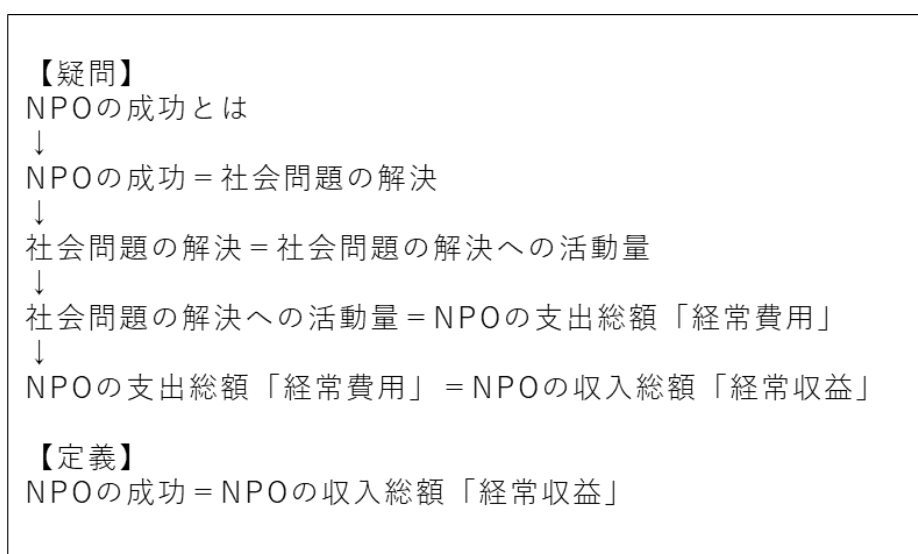
ただし上記のような「社会問題の解決」という結果は「NPO の活動」のみが要因ではない。その時代の「政治・経済状況」「社会情勢」「地域」「個人」など複合的な要因によって生まれるものである。つまり「NPO の成功」＝「社会問題の解決」であるが、「社会問題の解決率」＝「NPO の成功」とは証明できない。

そこで「社会問題の解決」は「社会問題の解決への活動量」と定義できないだろうかと筆者は考えた。「社会問題の解決への活動量」が増加すれば「社会問題の解決」は進行すると考えられるからである。では、その「社会問題の解決への活動量」とは何か。それは

NPO の活動量である「経常費用」と呼ばれる「支出の総額」である。どれだけの人材や建物を使って事業・広報を行ったか。NPO の「支出の総額」である「経常費用」が「社会問題の解決への活動量」である。

つまり「社会問題の解決への活動量」は「経常費用（支出）」と定義できる。しかし支出のためには収入が必要である。そこで「社会問題の解決への活動量」は NPO の「収入の総額」である「経常収入」を最終的な定義とした。

図表 2-4：「NPO の成功」の定義



出所：筆者作成

NPO の「成功」の定義に関しては、先行研究において田中（2011）が「エクセレント NPO 基準 —課題解決としての評価—」において、こう述べている。「エクセレント NPO 基準とは、日本の NPO セクターの現状に危機感を覚えた実践者、研究者が集まり、非営利組織の基本に返り、『市民性』『社会変革性』『組織安定性』を基本条件に作成した 33 の評価基準である。」と。この評価基準は多面的で納得性の高いものであるが、『市民性』『社会変革性』は、客観的、かつ定量的には測定することが困難である、と筆者は考えた。故に『組織安定性』内にあるガバナンス・収入多様性と規律・人材育成の 3 項目の中でも、「収入」というものに注目したことを付け加えておきたい。

ここで断っておきたいのが、NPOの皆様は「総収入である経常収益」のために活動をしているわけではない。また総収入を大きくして、組織を大きくすることが目的ではないことを筆者は理解している。社会問題の解決こそが目的であり、目の前の子ども1人を救うことが大切なのである。質が大切であって、量ではないことは明らかである。しかし同じ質が担保できるのであれば、1人を救うことよりも、100人を救うことができることをNPOの皆様は望んでいると推察したため、本稿ではこのような定義となったことを理解いただきたい。

第3章 先行研究

第1節 先行研究レビュー

本章では、NPO の経営戦略に関する研究が過去にどのようなものがなされていたのか、また財務戦略、人材戦略に関する先行研究を調べ、仮説立案の根拠となる手がかりを求めていく。本章では以下の2つの視点から先行研究を取り上げる。

- ① NPO の収入規模に着目した先行研究
- ② NPO の収入構造に着目した先行研究

第1項 先行研究1 収入規模に着目した研究

まず、NPO の収入規模を対象とした先行研究として山内（2008）らが「NPO 法人の財政実態と会計的課題 ―『NPO 法人財務データベース』構築への取組みから―」において研究がなされている。当時、山内ら大阪大学の研究グループは、アメリカの NPO 財務データベースである「ガイドスター」なども参考にしながら、全国の NPO 法人が提出した財務諸表（2003 年度 12,509 団体）を入手し、データベース化するプロジェクトに取り組んでおり、以下の通り述べている。

「NPO 法人は、一般に言われるとおり小規模団体が多く、収入 500 万未満の団体が 60.1%（うち 100 万円未満 35.8%）を占める。また、平均収入額は 1,580 万円に過ぎず、複数の専従職員を雇用できる 3,000 万円以上の収入がある団体は 12.6%にとどまる」としている。図表 3-1 を見てもわかるように、収入金額の平均値が 1,580 万円に対し、収入金額の中央値が 268 万円であることは、小規模団体が多いことを表している。

筆者が本稿で対象としている「子どもの健全育成」に目を向けると、法人数は 813 と少なく、収入 500 万未満の団体が 53.6%（うち 100 万円未満 27.8%）を占める。また、平均収入額は 1,280 万円に過ぎず、複数の専従職員を雇用できる 3,000 万円以上の収入がある団体は 9.9%にとどまっている。収入金額の平均値が 1,280 万円に対し、収入金額の中央値は 407 万円となっている。全体と比較すると違いはあるものの、小規模団体が多く、収入規模は少ないということが読み取れる。

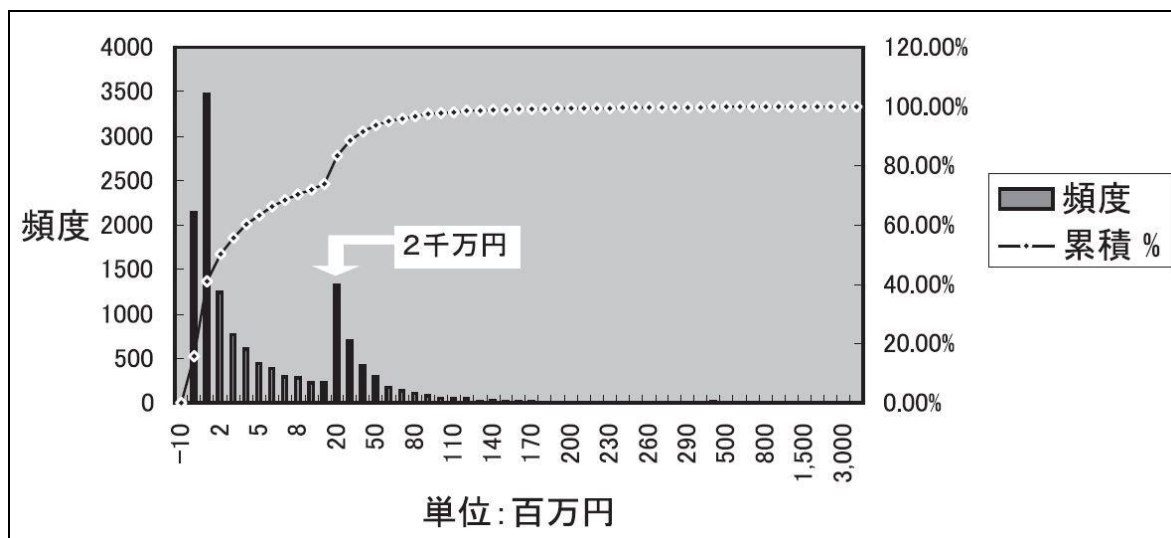
図表 3-1：主な活動分野別に見た収入規模の分布

	法人数	百万円未満	百万円以上5百万円未満	5百万円以上1千万円未満	1千万円以上3千万円未満	3千万円以上5千万円未満	5千万円以上1億円未満	1億円以上	収入金額：中央値(千円)	収入金額：平均値(千円)	経済産業研究所：平均値(千円)
全 体	12,509	35.8%	24.3%	11.2%	16.1%	5.7%	4.4%	2.5%	2,686	15,800	22,852
保健・医療・福祉	4,873	29.1%	20.1%	10.5%	19.8%	9.1%	7.4%	4.0%	5,312	22,000	29,289
社会教育	1,233	45.3%	25.7%	9.1%	12.7%	3.1%	2.4%	1.8%	1,402	13,300	46,353
まちづくり	1,474	43.1%	28.6%	10.0%	12.1%	3.1%	2.3%	0.9%	1,463	8,220	6,656
学術・文化・芸術・スポーツ	1,382	36.1%	29.5%	12.5%	14.6%	3.5%	2.2%	1.5%	2,206	9,624	12,049
環境保全	1,170	45.6%	25.0%	11.1%	13.6%	2.6%	1.5%	0.7%	1,277	7,129	8,644
災害救援活動	80	46.3%	31.3%	6.3%	7.5%	3.8%	2.5%	2.5%	1,074	24,200	5,104
地域安全活動	92	46.7%	21.7%	9.8%	13.0%	4.3%	2.2%	2.2%	1,332	14,200	3,971
人権擁護・平和推進	253	35.6%	27.7%	10.3%	14.2%	5.5%	3.2%	3.6%	2,166	31,700	19,513
国際協力	603	38.8%	27.7%	13.3%	11.3%	3.2%	3.5%	2.3%	1,980	21,800	68,800
男女共同参画社会の形成	98	21.4%	34.7%	16.3%	16.3%	5.1%	4.1%	2.0%	4,103	12,300	2,906
子どもの健全育成	813	27.8%	25.8%	17.3%	19.2%	4.3%	3.6%	2.0%	4,071	12,800	18,815
情報化社会	79	43.0%	36.7%	6.3%	10.1%	2.5%	1.3%	0.0%	1,510	4,772	13,231
科学技術	19	52.6%	15.8%	15.8%	15.8%	0.0%	0.0%	0.0%	710	4,523	17,278
経済活動の活性化	66	53.0%	30.3%	7.6%	7.6%	1.5%	0.0%	0.0%	896	3,099	11,115
職業能力・雇用機会	49	57.1%	14.3%	14.3%	12.2%	0.0%	0.0%	2.0%	652	6,326	4,615
消費者保護	28	60.7%	28.6%	3.6%	3.6%	3.6%	0.0%	0.0%	500	3,345	11,600
NPOの援助	197	31.5%	16.2%	15.7%	18.3%	10.7%	6.1%	1.5%	5,485	15,200	21,272

出所：山内直人、馬場英朗、石田祐（2008）：「NPO 法人の財政実態と会計的課題 ―『NPO 法人財務データベース』構築への取り組みから―」『The Nonprofit Review』Vol.10, p77

また、田中（2008）らは「NPO の持続性と課題―財務データベース分析から考える―」にて、先述した大阪大学 NPO 研究情報センター（website）が公開する NPO 法人財務データベースを用いて研究を行っており、以下のように述べている。「2003 年度における NPO 法人の収入規模は 0 円から 37.5 億円までの幅があるが、500 万円未満に集中しており、2,000 万円を超えることは容易でなく「2,000 万円の壁」が存在することを示唆している」と。

図表 3-2：経常収入合計の分布



出所：田中弥生、栗田佳代子、粉川一郎（2008）：「NPOの持続性と課題－財務データベース分析から考える－」

『The Nonprofit Review』Vol. 8, No. 1, p36

田中（2008）らは作成した図表 3-2 をもとに「つまり少額の収入規模の NPO が大半を占めている一方で、1 億円以上の収入規模の団体が 2%存在している。」「また 2 千万円のところで一つの壁ができていることがわかる」と述べている。

以上 2 つの先行研究より「総収入の平均値は 1,580 万円、中央値は 268 万円と NPO は小規模の団体が多い」そして「2,000 万円の壁が存在」しており「複数の専従職員を雇用できる 3,000 万円以上の収入がある団体は 12.6%」ということが、本節での NPO の収入規模における先行研究のまとめである。

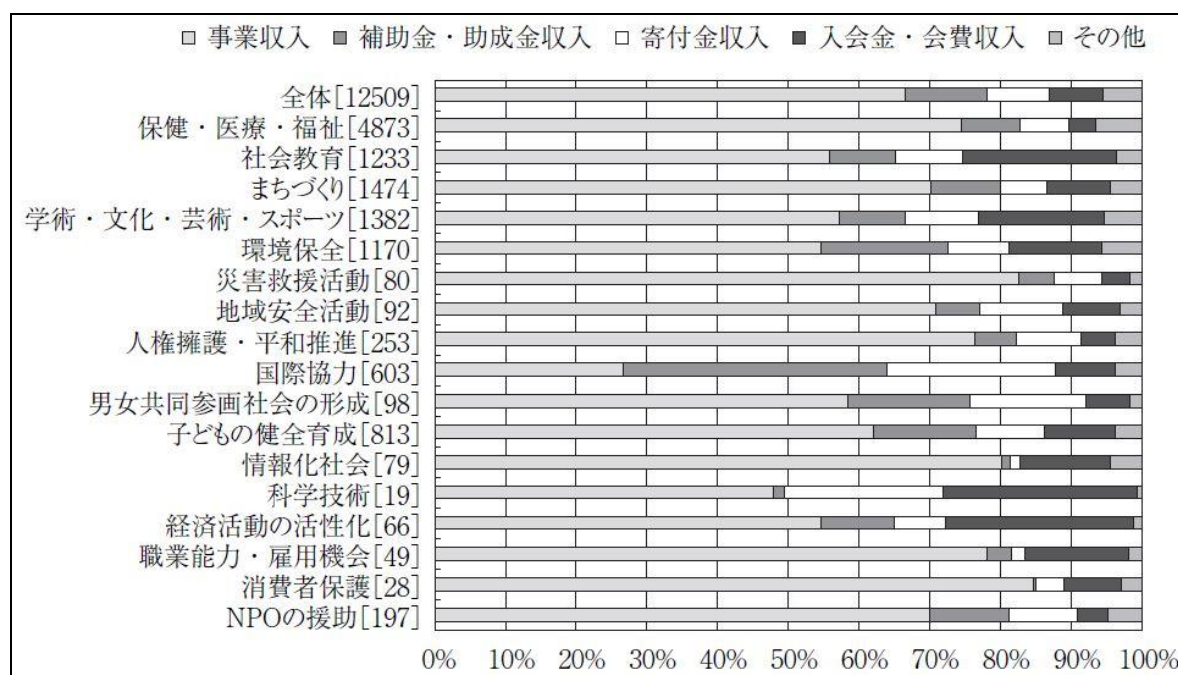
第2項 先行研究2 収入構造に着目した研究

まず初めに「収入構造」についての先行研究を取り上げた後に、構造内の「各費目の特徴」の先行研究について取り上げる。

はじめに「収入構造」を対象とした先行研究として、第 2 節にて前掲した山内（2008）らの「NPO 法人の財政実態と会計的課題－『NPO 法人財務データベース』構築への取り組みから－」では、図表 3-3 にあるように「(中略) 総収入のうち、補助金・助成金は 11.3%、

寄付金は8.9%、入会金・会費は7.6%を占めるに過ぎず、実際には66.5%を占める事業収入が最大の資金源となっている」と述べており、事業収入メインの収入構造を示唆している。

図表 3-3：主な活動分野別に見た収入構造



出所：山内直人、馬場英朗、石田祐（2008）：「NPO 法人の財政実態と会計的課題 ―『NPO 法人財務データベース』構築への取り組みから―」『The Nonprofit Review』Vol.10, p77

筆者が本稿で対象としている「子どもの健全育成」に目を向けると、全体と比較すると違いはあるものの、事業収入が60%以上を占めており、次に補助金・助成金、入会金・会費、寄付金という順の、収入構造が読み取れる。具体的な数値に関しては石田（2008）が「NPO 法人における財源多様性の要因分析 ―非営利組織の存続性の視点から―」にて、同じく大阪大学 NPO 研究情報センターのデータを用いて、図表 3-4 のように分析している。図表を元に計算すると「総収入のうち、補助金・助成金は14.6%、寄付金は9.5%、入会金・会費は9.9%を占めるに過ぎず、実際には62.0%を占める事業収入が最大の資金源となっており、全体と大きく変わらない結果となっている。

図表 3-4：活動分野別の収入及び支出の平均値

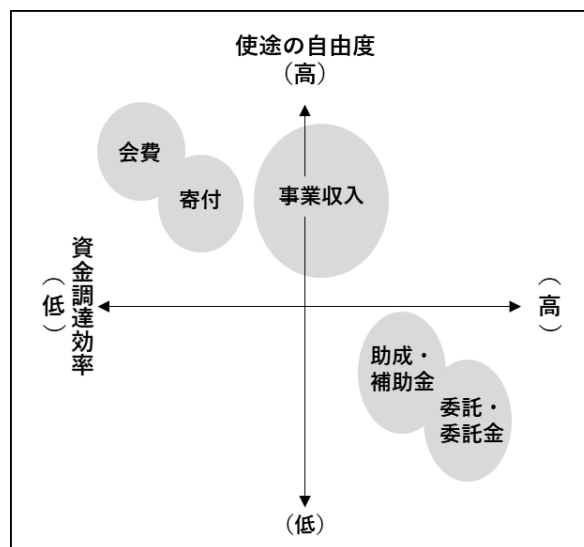
(単位：千円)														
サンプル・サイズ	特定非営利活動に係る収入						その他活動に係る収入					全体の経常収入・支出		
	入会金・会費収入 (1)	寄付金収入 (2)	事業収入 (3)	補助金・助成金収入 (4)	その他経常収入 (5)	経常収入合計 (6)	その他寄付金収入 (7)	その他事業収入 (8)	その他事業補助金 (9)	その他収入 (10)	その他収入合計 (11)	全体の経常収入 (12)	全体の経常支出 (13)	
保健・医療・福祉	4,873	798	1,534	16,352	1,879	1,420	21,984	2	1,052	15	58	1,127	23,111	21,227
社会教育	1,233	2,922	1,284	7,500	1,225	462	13,393	1	454	0	93	549	13,942	13,151
まちづくり	1,474	735	540	5,791	817	364	8,247	1	628	12	113	755	9,002	8,557
学術・文化・芸術・スポーツ	1,382	1,720	977	5,521	882	500	9,600	1	547	0	83	631	10,231	10,081
環境保全	1,170	920	613	3,902	1,283	409	7,127	1	414	8	46	469	7,596	7,503
災害救援活動	80	1,003	1,608	20,048	1,203	369	24,230	34	290	0	25	349	24,579	23,871
地域安全活動	92	1,154	1,691	10,082	875	417	14,219	18	147	0	33	198	14,417	14,093
人権擁護・平和推進	253	1,341	2,524	21,580	1,670	1,081	28,197	67	1,244	0	9	1,320	29,516	28,174
国際協力	603	1,841	5,206	5,869	8,193	826	21,936	36	378	0	34	448	22,384	18,820
男女共同参画社会の形成	98	755	2,038	7,214	2,102	198	12,307	10	98	0	6	114	12,421	10,451
子どもの健全育成	813	1,277	1,222	7,944	1,870	487	12,800	7	207	52	18	284	13,084	12,577
情報化社会	79	607	61	3,831	61	212	4,772	0	228	0	2	230	5,001	4,423
科学技術	19	1,231	1,021	2,173	61	33	4,519	0	15	0	0	15	4,534	4,282
経済活動の活性化	66	815	229	1,697	321	37	3,099	0	45	0	0	45	3,144	2,833
職業能力・雇用機会	49	925	113	4,948	224	120	6,330	0	266	0	2	267	6,598	6,464
消費者保護	28	269	136	2,839	9	92	3,345	0	107	0	0	107	3,452	3,525
NPOの援助	197	653	1,520	10,706	1,729	701	15,309	2	393	0	13	408	15,716	15,645

出所：石田祐(2008)：「NPO 法人における財源多様性の要因分析 ―非営利組織の存続性の視点から―」『The Nonprofit Review』Vol. 8, No. 2, p52

次に「収入構造」を構成する「各費目の特徴」である。

図表 3-5 のように坂本（2004）が「NPO の経営」において研究がなされており、NPO の主要な 5 つの資金源の特徴を以下のように述べている。

図表 3-5：資金と自由度の関係



出所：坂本文武（2004）『NPO の経営』 日本経済新聞社、p90 を参考に筆者作成

第1の「寄付金」に関しては「一件あたりで調達できる金額は大きくありませんが、用途を明確に限定する場合を除いては、お金の使い方は団体に一任されるのが特徴です。」と述べており、NPOにとっては、用途の自由度の高さがわかる。また「一般的に、見返りを求めず、団体の活動に共鳴して提供されるお金なので、総寄付金収入額の大きさが、団体の活動に対する共感、信任度の大きさととらえられます。」とあり、NPOにとっては組織が信頼されていないと調達することが難しいと考えられる。

第2の「会費」に関しては「いつ、いくら収入が入るのが明確なので、ある程度の範囲で安定した収入源として期待できます」と述べており、資金源としての安定度がわかる。しかし「会費の多くはニューズレターの発行などの会員サービスに使われることが多く、手元にたくさんは残らないため、調達効率はあまりよくありません」とも述べており、そもそも総収入の中で占める割合が少ないため、安定度はあっても活動資金としては残らないことが推察される。

第3の「助成金・補助金」に関しては「これらの資金は、一件あたりの調達金額が大きく、調達にかかる労力も少ないことから、調達効率のいい資金です。」と述べており、獲得できれば大きな資金源になることがわかる。その一方で「しかし、用途は限定されており、特定の事業の特定の支出項目にしか使えない場合が多いのが実情です。」とあり、用途の自由度の低さがわかる。また続けて「その事業を行うために必要な人件費すら出ないほど少額の助成金・補助金もあります。」とあり、調達金額には大きな差があることもわかった。「また、これらの資金は単年度で提供されることが多く、次年度も更新して受け取ることができるか不確実な資金です。」と述べており、不安定な資金源であることがわかる。

第4の「委託事業収入」に関しては「企業や行政機関から委託される事業についてくる資金です」とある。用途は限定されているものの「しかし、一件あたりの調達金額は比較的大きく、調達にかかる労力も少ないことから、調達効率はいい資金です。」と述べている。企業や行政機関という、自力ではなく他者あつての委託事業収入であるが、獲得できれば有効な資金源であることが推察される。

第5の「事業収入」に関しては「自前で調達でき、継続的に得ることができる資金としては魅力的ですが、本来は「副次的」に行っているこれらの活動に気を取られるあまり、本来の活動がおろそかになる危険性があります。」と述べており、安定的で大きな資金源となることが推察される。

総括すると「収入構造」としては「総収入のうち、補助金・助成金は 11.3%、寄付金は 8.9%、入会金・会費は 7.6%を占めるに過ぎず、実際には 66.5%を占める事業収入が最大の資金源となっている」と述べており、事業収入メインの収入構造を示唆している。

「資金源の特徴」としては、金額の大きく比較的安定的な「委託事業収入」「事業収入」があり、その上で金額は小さいが安定的な「寄付金」や、金額は大きいが単年度で終わり不確実な「助成金・補助金」を上乗せすることが理想的と筆者は考える。

馬場（2010）らは「非営利組織の収入戦略と財務持続性 ―事業化か、多様化か？―」において、「NPO 法人の収入戦略としては、短期的には事業収入の拡大によって活動資金を獲得することが有効であるが、中長期に組織を運営していくためには、寄付や会費といった多様な財源を育成することが重要となる」と述べており、NPO の理想とする財務戦略が読み取れる。

第2節 先行研究・理論のまとめ

NPO の経営戦略に関する先行研究を通じて得た内容は以下の 2 点である。

1. 「総収入 2,000 万の壁」

2003 年度の NPO 収入規模によると 2,000 万円を超える（18.1%）ことは容易でなく「2,000 万円の壁」が存在する可能性を示唆している。財務面だけでなく人材面において職員 1～2 名の中小事務所から、複数職員の事業体ステップアップの壁でもある。

2. 「事業収入をメインとした財務戦略」

短期的には事業収入の拡大によって活動資金を獲得することが有効であるが、中長期的には組織を運営していくためには寄付や会費といった多様な財源の育成が重要。

これら先行研究の結果から筆者個人として以下 2 点の疑問が生じた。

疑問 1: 「子どもの教育 NPO」に対する定量研究がなされていない。「子どもの教育 NPO」においても、活動資金の獲得のためには短期的に「事業収入」中長期的には「寄付

金」など多様な財源が必要なのか？

疑問 2: 「子どもの教育 NPO」において「総収入 2,000 万の壁」を超えた NPO の人事戦略に対する事例研究がなされていない。「総収入 2,000 万の壁」を超えた NPO の「理事」と「職員」選びには、どのような戦略があるのか？

これらの疑問点から先行研究における課題は以下の 2 点だと考え、この課題に対する仮説の構築を次章以降で検討していく。

課題 1: 「子どもの教育 NPO」の財務戦略に対する定量研究・考察

課題 2: 「子どもの教育 NPO」の人事戦略に対する事例研究・考察

第4章 定量研究前の初期仮説

第1節 個人の視点

本章では、子どもの教育 NPO の財務戦略に対する定量研究前の初期仮説立案を行う。
第3章の先行研究の内容に基づき、筆者は以下の通り考える。

先行研究は「子どもの教育 NPO」だけでなく「NPO 全体」についての研究であったが、「子どもの教育 NPO」にフォーカスを絞っても、同じようなことが言えるのではないかと考える。なぜならば先掲した図表 3-3 で見ても「全体」と「子どもの健全育成」分野は構造が似ているためである。

筆者は「子どもの教育 NPO」における成功「総収入である経常収益」を目的変数として初期仮説を3点立案した。

第2節 初期仮説設計

前節の視点に基づき、以下の初期仮説を設計した。

【初期仮説 1】成功している「子どもの教育 NPO」は事業収益をメインとした財務戦略を取っている。つまり、経常収益（総収入）が高い NPO ほど、事業収益比率が高い。

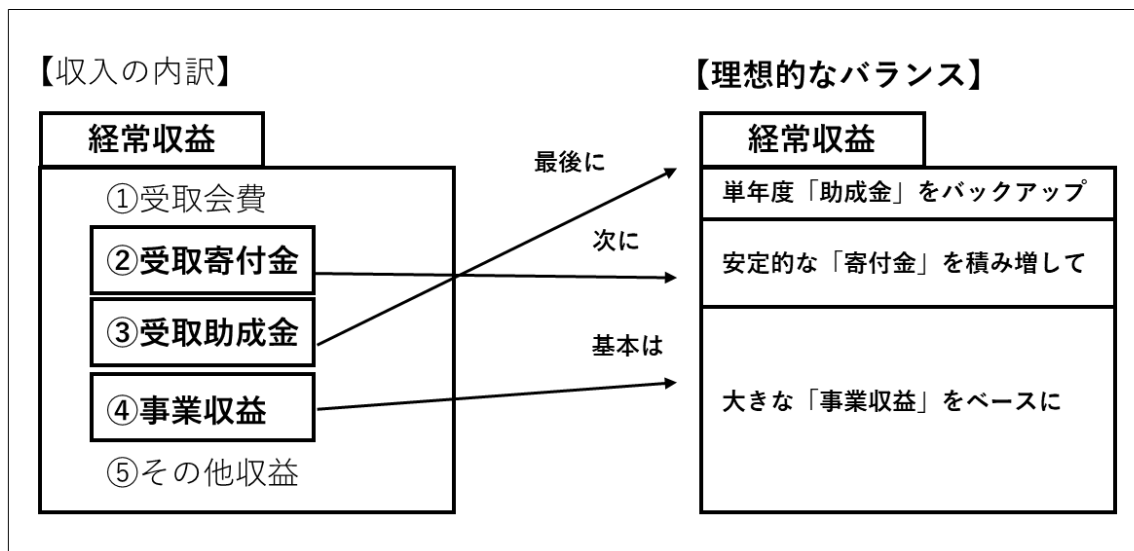
※先行研究では「事業収入」と表記されていたが、本稿では NPO が公開している活動計算書に基づき「事業収益」と表記する。

【初期仮説 2】成功している「子どもの教育 NPO」は、寄付金を多く集めている。つまり、経常収益（総収入）が高い NPO ほど、受取寄付金比率が高い。

【初期仮説 3】成功している「子どもの教育 NPO」は、事業収益比率と受取寄付金比率が高いため、受取助成金の割合が低い。つまり、経常収益（総収入）が高い NPO ほど、受取助成金比率が低い。

初期仮説は、図表 4 のように示すことができる。

図表 4 : 「収入の内訳」と「理想的なバランス」



出所：筆者作成

第5章 定量研究の手順と使用データ

第1節 定量研究の手順

第4章で設定した仮説の分析について、一次データ活用による定量分析を行うこととした。初期仮説1、2、3に対してデータ分析を行い、成功している「子どもの教育NPO」の財務戦略上の成功要因を単回帰分析で検証する。成功の定義は、前述の通り、総収入である経常収益とする。

第2節 使用データ

先行研究では、大阪大学NPO研究情報センター（website）の2003年時の活動計算書を活用したデータベースを使用しているが、本稿の定量研究で使用するデータは、筆者が全国に存在する子どもの教育NPOが公開している活動計算書（H28年度）を検索し、総収入である経常収益順にソートし、図表5-1のようにデータベース化したものである（n=56）。

以下、データベース化の手順について説明を行う。手順は図表5-2の通りである。

図表 5-1 : 「子どもの教育 NP0」 の財務データベース (n=56)

	団体名	収入規模	経常収益 (総収入)	受取会費	受取寄付金	受取助成金	事業収益	その他収益
1	カタリバ	5億以上	754,696,996	6,425,000	364,691,161	6,149,608	368,174,520	9,256,707
2	育て上げネット	1~5億	466,612,472	170,000	98,371,782	37,685,249	329,483,551	901,890
3	トイボックス	1~5億	428,070,950	33,000	42,620,852	30,342,538	352,646,727	2,427,833
4	アフタースクール	1~5億	327,227,261	0	6,412,462	42,662,059	278,151,733	1,007
5	こうべユースネット	1~5億	279,381,318	236,000	196,255	0	278,518,774	430,289
6	ブリッジフォースマイル	1~5億	217,808,556	685,000	116,686,862	5,100,000	74,484,366	20,852,328
7	キッズドア	1~5億	197,309,911	168,000	42,474,673	29,993,734	124,216,328	457,176
8	チャンス・フォー・チルドレン	1~5億	184,365,639	65,000	144,032,702	0	39,978,135	289,802
9	Learning for All	1~5億	173,693,025	0	8,026,487	89,324,040	76,332,037	10,461
10	さいたまユースサポートネット	1~5億	173,239,864	654,000	2,642,760	34,881,411	134,335,200	726,493
11	スチューデント・サポート・フェイス	1~5億	171,047,173	186,000	1,861,356	0	167,641,014	1,358,803
12	アスイク	1~5億	108,808,755	60,000	6,377,648	15,937,219	86,031,475	402,413
13	ダイバーシティ工房	5000万~1億	94,262,156	2,695,400	58,500	10,178,000	81,328,442	1,814
14	あきた子どもネット	5000万~1億	89,026,478	30,000	48,067	79,388,104	8,510,320	1,049,987
15	ブレンヒューマニティ	5000万~1億	73,801,545	0	936,930	0	72,638,272	226,343
16	野外遊び喜び総合研究所	5000万~1億	69,588,835	130,000	1,077,100	300,000	68,081,698	37
17	志塾フリースクール	5000万~1億	66,603,205	0	0	38,253,220	28,099,945	250,040
18	W 中優	5000万~1億	56,006,709	1,168,200	1,543,994	37,428,894	15,859,835	5,786
19	D × P	5000万~1億	50,119,037	25,000	34,132,307	7,524,000	8,437,444	286
20	あそびっこネットワーク	1000~5000万	49,085,307	81,000	1,679,716	25,394,673	21,908,886	21,032
21	寺子屋方丈舎	1000~5000万	40,240,537	49,000	1,570,350	3,620,307	34,998,752	2,128
22	もりおかユースポート	1000~5000万	38,722,217	70,000	668,000	0	37,828,269	155,948
23	TED E	1000~5000万	34,595,040	30,000	10,621,277	11,488,934	12,249,660	205,169
24	あっとすくーる	1000~5000万	32,997,003	0	4,649,415	3,765,000	24,573,218	9,370
25	3Keys	1000~5000万	29,737,789	110,000	21,722,728	6,033,548	1,859,219	12,294
26	キーパーソン21	1000~5000万	27,185,595	1,812,500	2,730,964	0	22,613,862	28,269
27	未来の森	1000~5000万	26,880,734	0	23,369,000	3,506,223	0	5,511
28	しんぐるまざあず・ふぉーむ	1000~5000万	26,732,304	605,000	13,212,328	10,670,450	2,244,436	90
29	よのなか塾	1000~5000万	20,855,745	129,000	622,379	14,674,987	5,429,286	93
30	居場所サポートクラブロベ	1000~5000万	15,245,494	4,304,267	15,000	10,760,000	0	166,227
31	アーモンドコミュニティネットワーク	1000~5000万	14,551,171	317,000	1,761,071	2,444,099	10,028,580	421
32	ebboard	1000~5000万	11,538,070	50,000	1,579,532	0	9,450,734	457,804
33	市民活動サークルえん	500~1000万	9,624,723	9,000	63,000	80,000	9,452,701	20,022
34	STOR A	500~1000万	9,229,181	356,000	1,122,654	7,631,500	39,000	80,027
35	維新隊ユネスコクラブ	500~1000万	8,539,119	378,000	5,684,889	1,864,800	611,430	0
36	日本冒険教育協会	500~1000万	8,147,056	0	0	420,000	7,727,071	39
37	地球学校	500~1000万	7,587,621	540,000	215,535	478,216	6,317,930	35,940
38	フリースクール全国ネットワーク	500~1000万	7,496,814	815,000	945,776	336,000	5,090,260	309,778
39	わおん	500~1000万	7,363,707	104,000	259,108	1,975,000	4,994,550	31,049
40	ミニシティ・プラス	500~1000万	6,985,483	99,900	674,599	5,503,000	707,984	0
41	食べて語ろう会	500~1000万	6,890,005	621,000	2,044,029	4,224,959	17	0
42	ならしの子ども劇場	500~1000万	5,893,591	3,331,100	736,547	0	1,825,843	101
43	子供達と最先端科学技術の架け橋	100~500万	4,695,344	23,100	2,169,000	0	2,148,521	354,723
44	キンダーフィルムフェスト・きょうと	100~500万	3,402,447	72,000	679,136	0	2,651,300	11
45	ほっとすべーず・つき	100~500万	2,876,525	164,000	1,243,085	740,000	729,428	12
46	子どもたちの生きる力をのばすネットワーク	100~500万	2,555,042	595,000	688,619	1,160,000	68,000	43,423
47	ファミリーコミュニケーション・ラボ	100~500万	2,259,880	707,000	144,890	0	1,398,800	9,190
48	ヴェリタス	100~500万	1,422,949	146,000	30,653	80,000	1,121,015	45,281
49	しまね子どもセンター	100~500万	1,376,974	110,000	776,084	275,000	146,665	69,225
50	山陰M ORE	100~500万	1,306,007	23,000	208,000	900,000	175,000	7
51	コミュニティデザインながて	100万未満	962,970	0	226,000	526,970	210,000	0
52	子どもと文化のネットワーク ほっぽ・わーど	100万未満	358,860	67,000	5,000	0	229,500	57,360
53	八千代オikos	100万未満	218,724	29,000	45,968	62,098	81,650	8
54	山口科学技術子供フォーラム	100万未満	210,243	49,000	11,242	150,000	0	1
55	子ども未来	100万未満	162,459	50,000	0	65,000	47,458	1
56	ちば子ども学研究会	100万未満	157,589	25,000	1,000	0	131,580	9

出所：筆者作成のデータベース

図表 5-2：データベース化の手順

手順1：NPOの活動分野「全体」から「子どもの教育NPO」を選択。

日本財団が提供するwebsite「CANPAN FIELDS」を使用。
団体情報ページから活動分野「子ども」「教育・学習支援」を選択。
最終決算総額がソート可能。
「5億以上」「1~5億」「5000万~1億」「1000~5000万」
「500~1000万」「100~500万」「100万円未満」

手順2：「子どもの教育NPO」の中での詳細選択。

活動地域は「日本国内」に絞り「海外」は対象外とした。
活動分野を子ども（18歳未満）の教育（勉強、野外、学童）に絞り、
「障害者施設、介護施設、LGBT」などは対象外とした。

手順3：財務諸表「活動計算書」が公開されているNPOを選択。

各NPOのwebsite 及び、内閣府NPOホームページから入手して
筆者がデータベース化。

出所：筆者作成

手順1でNPOを「分野」「総収入」で大きく選別し、手順2で細かく選別した後に、手順3で活動計算書をデータベース化した。

まず手順1としてあらゆる分野のNPOから、今回研究の対象となる「子どもの教育NPO」を選ぶ。活動分野を、子どもの教育NPOで抽出し、そして総収入である経常収益の数値が高いものから低いものまで、幅広い範囲で一定数ずつ均等に集める必要がある。そこで今回は、図表5-3の日本財団が提供する公益事業コミュニティサイトCANPANページ内のNPO団体情報データベースを活用した。

その理由は2点。1点目は図表5-4のようにNPOの団体分野から「活動分野」（子ども and 教育・学習支援）と選べること。2点目は「最終決算総額」が範囲別にソートできることである。以上2点の理由から、本研究で使用するデータベース構築のためにCANPANを使用した。手順1を踏んだ検索結果が図表5-5である。ここで、ソートを新着順ではなく情報開示レベルに設定する。理由は、最終的にNPOの活動計算書に辿り着く必要があるため、情報開示レベルが高い順にソートし、活動計算書を公開している可能性が高いNPOから順に確認していくためである。ちなみにNPOの登録母数における最大のデータベースは、図表5-6の内閣府NPOホームページ内のNPO法人ポータルサイトであるが、総収入である経常収益のソートができないため、今回は使用を見送った。

図表 5-3 : ウェブサイト CANPAN 内の団体情報検索ページ

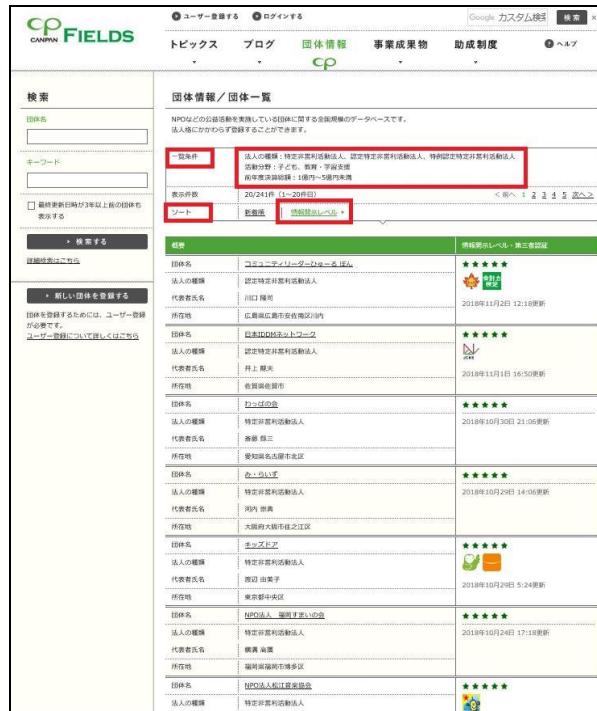
出所 : CANPAN「団体情報」<https://fields.canpan.info/organization/> (2018 年 12 月 10 日閲覧)

図表 5-4 : 活動分野と最終決算金額

出所 : CANPAN「団体情報」<https://fields.canpan.info/organization/#full-search> (2018 年 12 月 10 日閲覧)

注・強調箇所は筆者加筆

図表 5-5：検索結果ページ（情報開示レベル）



出所：CANPAN「団体情報」

<https://fields.canpan.info/organization/search?page=1&sort=disclosure&dir=desc>（2018 年 12 月 10 日閲覧）

注・強調箇所は筆者加筆

図表 5-6：内閣府 NPO ホームページ



出所：内閣府 NPO ホームページ「TOP」<https://www.npo-homepage.go.jp/>（2018 年 10 月 20 日閲覧）

以上、手順1では「子ども」「教育・学習支援」で選別されたNPOを「最終決算金額」の範囲ごとに表示し情報開示レベル順にソートした。

次に手順2の詳細選別の説明を行う。手順1で「子ども」「教育・学習支援」と設定したが、ここに分類されるNPOは多岐にわたる。まず活動地域で言うと「日本国内」「海外」に分かれ、そして活動分野は「学習支援事業」「野外学習事業」「就職支援事業」「居場所支援事業」「病児保育事業」「障害者支援事業」などに分かれる。本研究では活動地域を「国内」活動分野を「学習支援事業」「野外学習事業」「就職支援事業」「居場所支援事業」に限定して、データ収集の対象とする。活動地域「海外」活動分野「病児保育事業」「障害者支援事業」は今回除外した。

理由は、本研究に至ったきっかけである米国で最も成功している教育系NPO「ティーチ・フォー・アメリカ（TFA）」が貧困家庭の学習支援事業だったことである。日本国内でも学習支援事業を検索したが数がそれほど多くなかったため、学習支援事業だけでなく、外遊びなどの野外学習事業、そして就職支援事業、まだ居場所のない子どもたちの居場所支援事業まだ幅を広げて、「子どもの教育NPO」と本研究では規定した。

最後に手順3の説明を行う。手順3では、手順1、2で本研究の対象となったNPOの活動計算書を確認しデータベース化する。本研究で用いる活動計算書は、執筆当時最新のデータであった2016年度（H28年度）のものを使用する。活動計算書は、各団体のwebsiteで公開しているものか、先掲した図表5-6の内閣府NPOホームページに掲載されているものから確認した。その結果n=56のデータを取得することができた。

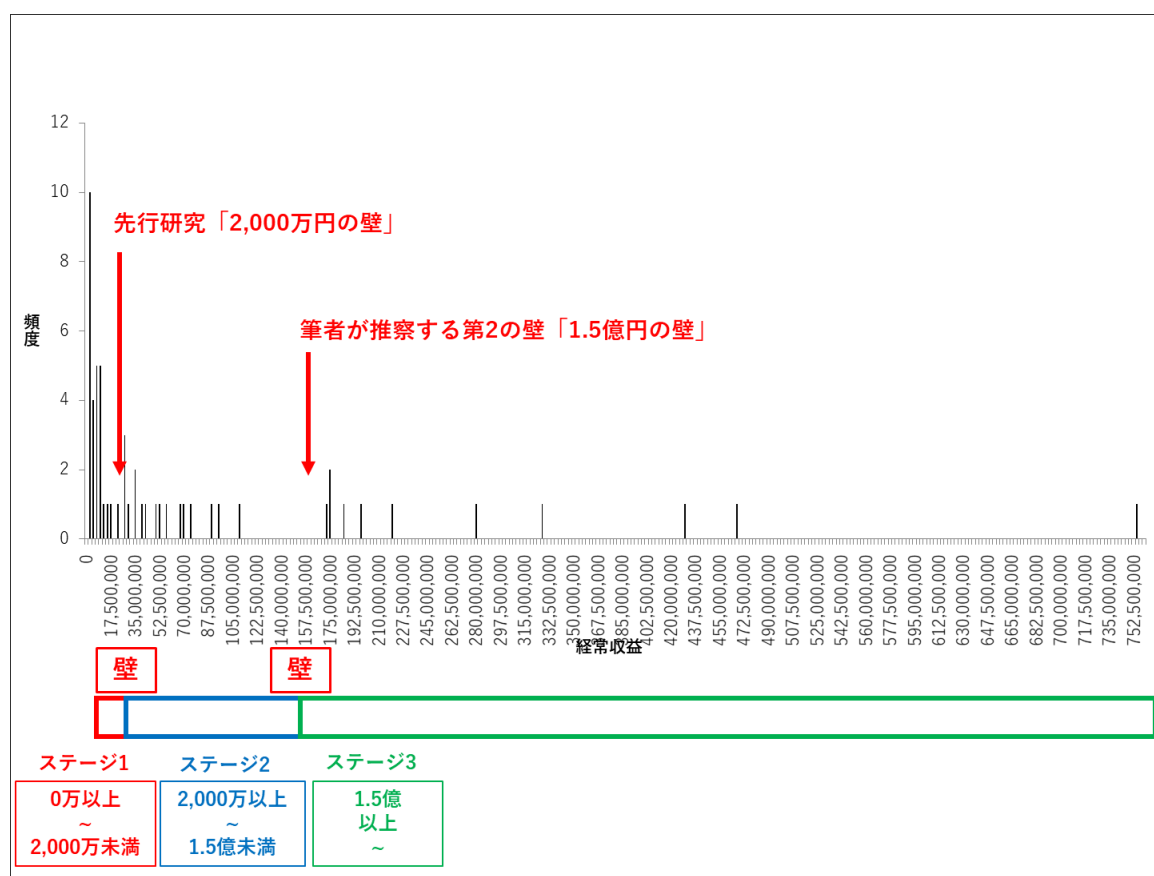
以上、3つの手順を経て構築されたデータベースが先掲した図表5-1である。そのデータベースを元にヒストグラムを作成したものが図表5-7である。このヒストグラムから2点推察できることがある。1点目は先行研究にあった「2,000万円の壁」である。2,000万円以下に数多くの母数が存在している。2点目は「1億5,000万円の壁」である。1億から1億5,000万円の間にNPOが存在しないことから、ここにも壁が存在するのではないかと推察した。

そこで筆者が設定した2つの壁を元に、データベースのNPOを3つのステージに分類した。ステージ1は「2,000万円の壁」未満、ステージ2は「2,000万円の壁」以上「1億

5,000万円」未満、ステージ3は「1億5,000万円」以上と設定した。

本章の冒頭で先述した図表 5-1 に、ステージ設定を加筆したものが図表 5-8 である。次章以降で、このデータベースを使用し、定量研究による仮説検証を行う。

図表 5-7 : ヒストグラム



出所：データベースより筆者作成

図表 5-8 : 「子どもの教育 NP0」の財務データベース/ステージ分類

	団体名	収入規模	経常収益（総収入）	受取会費	受取寄付金	受取助成金	事業収益	その他収益
ステージ 3	1 カタリバ	5億以上	754,696,996	6,425,000	364,691,161	6,149,608	368,174,520	9,256,707
	2 育て上げネット	1～5億	466,612,472	170,000	98,371,782	37,685,249	329,483,551	901,890
	3 トイボックス	1～5億	428,070,950	33,000	42,620,852	30,342,538	352,646,727	2,427,833
	4 アフタースクール	1～5億	327,227,261	0	6,412,462	42,662,059	278,151,733	1,007
	5 こうべユースネット	1～5億	279,381,318	236,000	196,255	0	278,518,774	430,289
	6 ブリッジフォースマイル	1～5億	217,808,556	685,000	116,686,862	5,100,000	74,484,366	20,852,328
	7 キッズドア	1～5億	197,309,911	168,000	42,474,673	29,993,734	124,216,328	457,176
	8 チャンス・フォー・チルドレン	1～5億	184,365,639	65,000	144,032,702	0	39,978,135	289,802
	9 Learning for All	1～5億	173,693,025	0	8,026,487	89,324,040	76,332,037	10,461
	10 さいたまユースサポートネット	1～5億	173,239,864	654,000	2,642,760	34,881,411	134,335,200	726,493
	11 スチューデント・サポート・フェイス	1～5億	171,047,173	186,000	1,861,356	0	167,641,014	1,358,803
ステージ 2	12 アスイク	1～5億	108,808,755	60,000	6,377,648	15,937,219	86,031,475	402,413
	13 ダイバーシティ工房	5000万～1億	94,262,156	2,695,400	58,500	10,178,000	81,328,442	1,814
	14 あきた子どもネット	5000万～1億	89,026,478	30,000	48,067	79,388,104	8,510,320	1,049,987
	15 ブレインヒューマニティ	5000万～1億	73,801,545	0	936,930	0	72,638,272	226,343
	16 野外遊び喜び総合研究所	5000万～1億	69,588,835	130,000	1,077,100	300,000	68,081,698	37
	17 志塾フリースクール	5000万～1億	66,603,205	0	0	38,253,220	28,099,945	250,040
	18 w 市優	5000万～1億	56,006,709	1,168,200	1,543,994	37,428,894	15,859,835	5,786
	19 D×P	5000万～1億	50,119,037	25,000	34,132,307	7,524,000	8,437,444	286
	20 あそびっこネットワーク	1000～5000万	49,085,307	81,000	1,679,716	25,394,673	21,908,886	21,032
	21 寺子屋方丈舎	1000～5000万	40,240,537	49,000	1,570,350	3,620,307	34,998,752	2,128
	22 もりおかユースポート	1000～5000万	38,722,217	70,000	668,000	0	37,828,269	155,948
	23 TED IC	1000～5000万	34,595,040	30,000	10,621,277	11,488,934	12,249,660	205,169
	24 あっとすくーる	1000～5000万	32,997,003	0	4,649,415	3,765,000	24,573,218	9,370
	25 3Keys	1000～5000万	29,737,789	110,000	21,722,728	6,033,548	1,859,219	12,294
	26 キーパーソン21	1000～5000万	27,185,595	1,812,500	2,730,964	0	22,613,862	28,269
	27 未来の森	1000～5000万	26,880,734	0	23,369,000	3,506,223	0	5,511
	28 しんぐるまざあず・ふぉーむ	1000～5000万	26,732,304	605,000	13,212,328	10,670,450	2,244,436	90
	29 よのなか塾	1000～5000万	20,855,745	129,000	622,379	14,674,987	5,429,286	93
ステージ 1	30 居場所サポートクラブロベ	1000～5000万	15,245,494	4,304,267	15,000	10,760,000	0	166,227
	31 アーモンドコミュニティネットワーク	1000～5000万	14,551,171	317,000	1,761,071	2,444,099	10,028,580	421
	32 eboard	1000～5000万	11,538,070	50,000	1,579,532	0	9,450,734	457,804
	33 市民活動サークルえん	500～1000万	9,624,723	9,000	63,000	80,000	9,452,701	20,022
	34 STORY A	500～1000万	9,229,181	356,000	1,122,654	7,631,500	39,000	80,027
	35 榎新隊ユネスコクラブ	500～1000万	8,539,119	378,000	5,684,889	1,864,800	611,430	0
	36 日本冒險教育協会	500～1000万	8,147,056	0	0	420,000	7,727,017	39
	37 地球学校	500～1000万	7,587,621	540,000	215,535	478,216	6,317,930	35,940
	38 フリースクール全国ネットワーク	500～1000万	7,496,814	815,000	945,776	336,000	5,090,260	309,778
	39 わおん	500～1000万	7,363,707	104,000	259,108	1,975,000	4,994,550	31,049
	40 ミニシティ・プラス	500～1000万	6,985,483	99,900	674,599	5,503,000	707,984	0
	41 食べて語ろう会	500～1000万	6,890,005	621,000	2,044,029	4,224,959	17	0
	42 ならしの子ども劇場	500～1000万	5,893,591	3,331,100	736,547	0	1,825,843	101
	43 子供達と最先端科学技術の架け橋	100～500万	4,695,344	23,100	2,169,000	0	2,148,521	354,723
	44 キンダーフィルムフェスト・きょうと	100～500万	3,402,447	72,000	679,136	0	2,651,300	11
	45 ほっとすべーず・つき	100～500万	2,876,525	164,000	1,243,085	740,000	729,428	12
	46 子どもたちの生きる力をのばすネットワーク	100～500万	2,555,042	595,000	688,619	1,160,000	68,000	43,423
	47 ファミリーコミュニケーション・ラボ	100～500万	2,259,880	707,000	144,890	0	1,398,800	9,190
	48 ヴェリタス	100～500万	1,422,949	146,000	30,653	80,000	1,121,015	45,281
	49 しまね子どもセンター	100～500万	1,376,974	110,000	776,084	275,000	146,665	69,225
	50 山陰M ORE	100～500万	1,306,007	23,000	208,000	900,000	175,000	7
	51 コミュニティデザインながくて	100万未満	962,970	0	226,000	526,970	210,000	0
	52 子どもと文化のネットワーク ほっほ・わーど	100万未満	358,860	67,000	5,000	0	229,500	57,360
	53 八千代オイコス	100万未満	218,724	29,000	45,968	62,098	81,650	8
	54 山口科学技術子供フォーラム	100万未満	210,243	49,000	11,242	150,000	0	1
	55 子ども未来	100万未満	162,459	50,000	0	65,000	47,458	1
	56 ちば子ども学研究会	100万未満	157,589	25,000	1,000	0	131,580	9

出所：データベースより筆者作成

また、データセットの特性、分布を確認するために、図の 5-9 で基本統計量を示した。

図表 5-9 : 基本統計量

	経常収益	受取会費	受取寄付金	受取助成金	事業収益	その他収益
データの個数	56	56	56	56	56	56
平均	79,460,004	510,758	17,399,437	10,428,194	50,393,578	728,037
標準誤差	18,669,036	153,273	7,350,789	2,498,843	12,558,337	403,841
中央値 (メジアン)	23,794,025	101,950	1,099,877	1,919,900	8,082,231	20,527
標準偏差	139,706,275	1,146,989	55,008,271	18,699,631	93,977,992	3,022,072
分散	1.95178E+16	1.31558E+12	3.02591E+15	3.49676E+14	8.83186E+15	9.13292E+12
尖度	10.3	14.7	29.9	7.6	4.7	38.0
歪度	3.0	3.7	5.1	2.6	2.4	6.0
範囲	754,539,407	6,425,000	364,691,161	89,324,040	368,174,520	20,852,328
最小	157,589	0	0	0	0	0
最大	754,696,996	6,425,000	364,691,161	89,324,040	368,174,520	20,852,328
合計	4,449,760,204	28,602,467	974,368,472	583,978,840	2,822,040,367	40,770,058
各項目/経常収益	100.00%	0.64%	21.90%	13.12%	63.42%	0.92%

出所：データベースより筆者作成

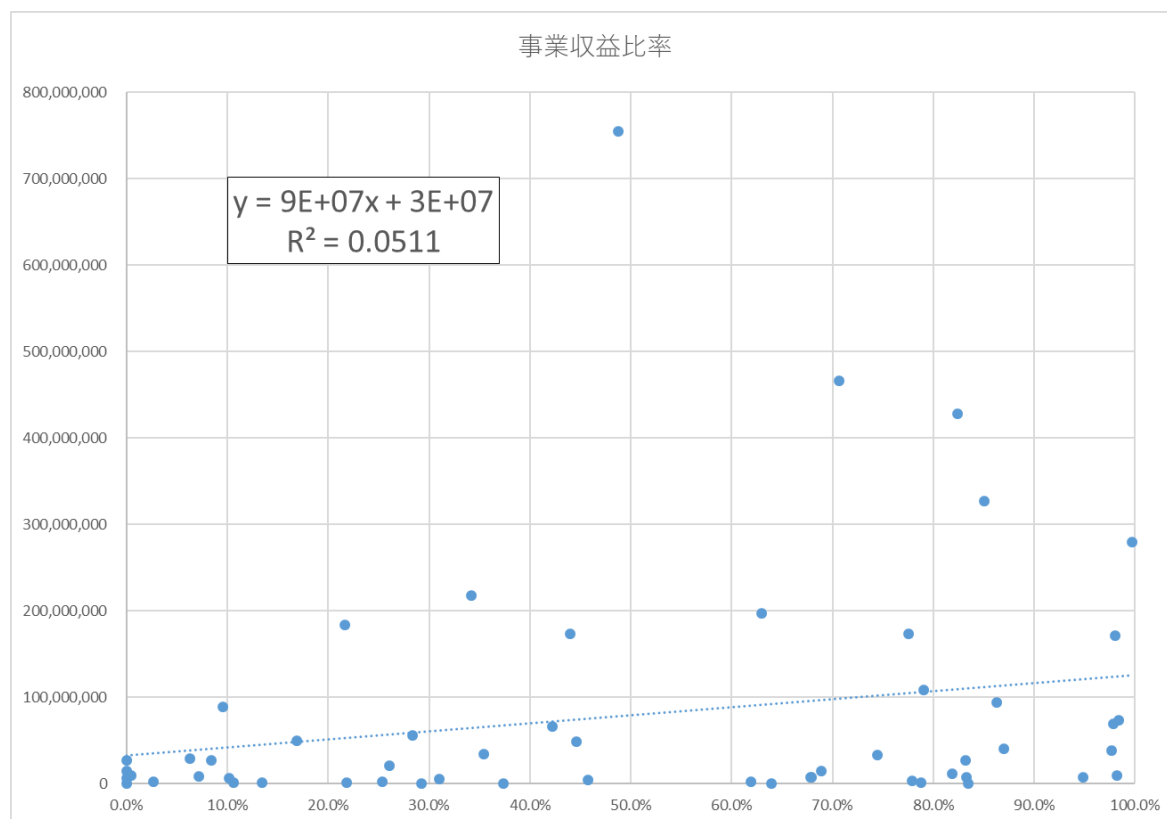
第6章 定量研究

第1節 相関分析

事業収益比率、寄付金比率、助成金比率、と、総収入である経常収益の因果関係进行分析するために、本節では予備的な分析として相関分析を行う。相関分析の目的は、事業収益比率、寄付金比率、助成金比率と総収入である経常収益の間に相関関係が認められるか否かを確認することである。なお、受取会費とその他収益に関しては、先掲の図 5-9 にあるように総収入である経常収益に対しての割合が 0.6%と 0.9%と極めて小さい数値だったため、分析対象より除外する。

はじめに、事業収益比率の相関係数は 0.226 と弱い正の相関が見られた。相関関係を確認するための散布図は図 6-1 の通りであった。

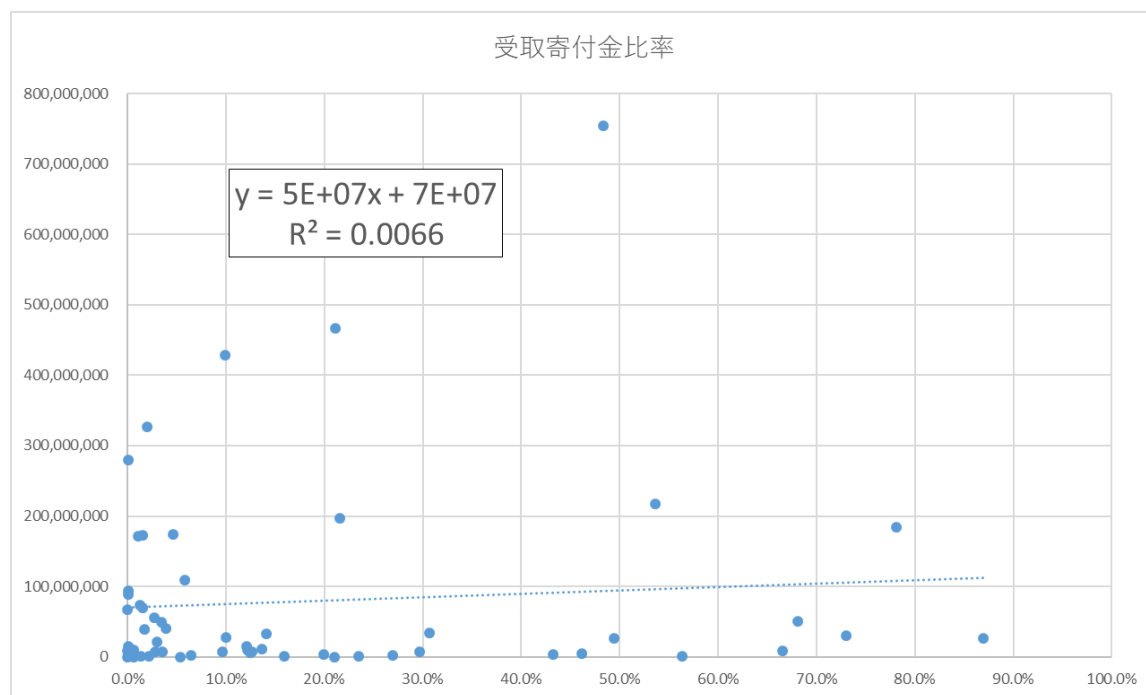
図表 6-1：相関分析の結果と散布図（事業収益比率）



出所：データベースより筆者作成

次に、寄付金比率の相関係数は 0.081 とほぼ関係無かった。相関関係を確認するための散布図は図 6-2 の通りであった。

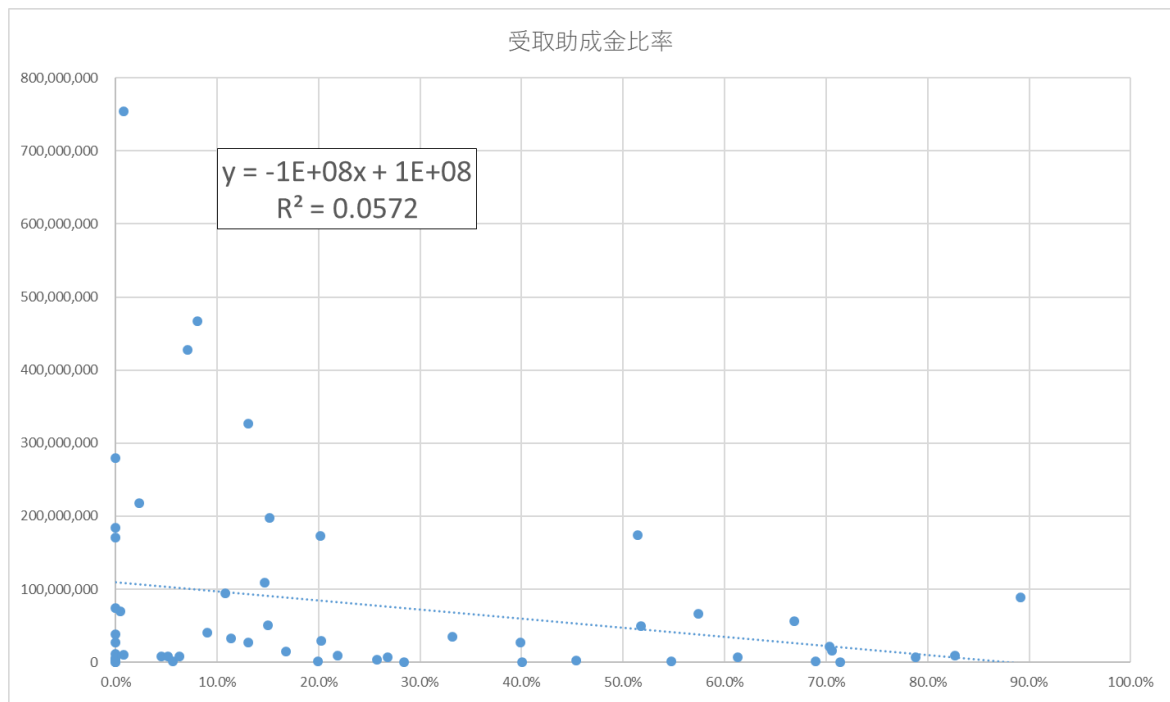
図表 6-2：相関分析の結果と散布図（受取寄付金比率）



出所：データベースより筆者作成

最後に、助成金比率の相関係数は-0.239 と弱い負の相関関係が見られた。相関関係を確認するための散布図は図 6-3 の通りであった。

図表 6-3：相関分析の結果と散布図（受取助成金比率）



出所：データベースより筆者作成

各相関係数をまとめると、図表 6-4 の通りである。

図表 6-4：目的変数（経常収益）と各説明変数の関係係数

	相関係数
事業収益比率と経常収益	0.226
受取寄付金比率と経常収益	0.081
受取助成金比率と経常収益	-0.239

出所：データベースより筆者作成

第2節 単回帰分析

本節では、第4章で構築した初期仮説を単回帰分析によって検証する。

各仮説に対する目的変数と説明変数は以下の通りである。図表 6-5 に単回帰分析の結果を示し、仮説検証の結果を示していく。

【初期仮説 1】成功している「子どもの教育 NPO」は、事業収益をメインとした財務戦略を取っている。つまり、経常収益（総収入）が高い NPO ほど、事業収益比率が高い。

■目的変数：NPO の成功 ＝ 総収入である経常収益

■説明変数：事業収益比率

本仮説は単回帰分析では P-値が 0.094 と 5%水準で有意とならなかった。

【初期仮説 2】成功している「子どもの教育 NPO」は、寄付金を多く集めている。つまり、経常収益（総収入）が高い NPO ほど、寄付金比率が高い。

■目的変数：NPO の成功 ＝ 総収入である経常収益

■説明変数：受取寄付金比率

本仮説は単回帰分析では P-値が 0.552 と 5%水準で有意とならなかった。

【初期仮説 3】成功している「子どもの教育 NPO」は、事業収益比率と寄付金比率が高いため、助成金の割合が低い。つまり、経常収益（総収入）が高い NPO ほど、助成金比率が低い。

■目的変数：NPO の成功 ＝ 総収入である経常収益

■説明変数：受取助成金比率

本仮説は単回帰分析では P-値が 0.076 と 5%水準で有意とならなかった。

図表 6-5：目的変数（経常収益）と各説明変数の関係係数

	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%
事業収益比率	93124748.2	54607457.3	1.705	0.094	-16356611.9	202606108.2
受取寄付金比率	48442922.5	81036655.1	0.598	0.552	-114025788.8	210911633.8
受取助成金比率	-124154976.6	68606972.4	-1.810	0.076	-261703674.6	13393721.4

出所：データベースより筆者作成

第3節 仮説の検証

【初期仮説 1】成功している「子どもの教育 NPO」は事業収益をメインとした財務戦略を取っている。つまり、経常収益（総収入）が高い NPO ほど、事業収益比率が高い。

【初期仮説 2】成功している「子どもの教育 NPO」は、寄付金を多く集めている。つまり、経常収益（総収入）が高い NPO ほど、寄付金比率が高い。

【初期仮説 3】：成功している「子どもの教育 NPO」は、事業収入比率と寄付金比率が高いため、助成金の割合が低い。つまり、経常収益（総収入）が高い NPO ほど、助成金比率が低い。

3 つの初期仮説を検証したが、先掲した図表 6-5 のように有意性は認められず、初期仮説は支持されなかった。

なぜ、3 つの初期仮説は支持されなかったのでしょうか。

1 つ目の理由は「相関係数の低さ」にあると考える。先掲した図表 6-4 にあるように、【初期仮説 1】【初期仮説 3】に関しては「弱い相関関係」であり、【初期仮説 2】に関しては「無相関」の数値である。

2 つ目の理由は「各財源の比率（数値）のばらつき」にあると考える。図表 6-6 は、先掲した図表 5-8 を改訂したものである。図表 5-8 が金額を表記していたのに対して、図表 6-6 は総収入である経常収益に対して、各財源の割合を表記した。

図表 6-6 : 「子どもの教育 NP0」の財務データベース/各財源の比率

	団体名	収入規模	経常収益（総収入）	受取会費比率	受取助成金比率	受取寄付金比率	事業収益比率	その他収益比率
ステージ 3	1 カタリバ	5億以上	754,696,996	0.9%	0.8%	48.3%	48.8%	1.2%
	2 育て上げネット	1～5億	466,612,472	0.0%	8.1%	21.1%	70.6%	0.2%
	3 トイボックス	1～5億	428,070,950	0.0%	7.1%	10.0%	82.4%	0.6%
	4 アフタースクール	1～5億	327,227,261	0.0%	13.0%	2.0%	85.0%	0.0%
	5 こうべユースネット	1～5億	279,381,318	0.1%	0.0%	0.1%	99.7%	0.2%
	6 ブリッジフォースマイル	1～5億	217,808,556	0.3%	2.3%	53.6%	34.2%	9.6%
	7 キッズドア	1～5億	197,309,911	0.1%	15.2%	21.5%	63.0%	0.2%
	8 チャンス・フォー・チルドレン	1～5億	184,365,639	0.0%	0.0%	78.1%	21.7%	0.2%
	9 Learning for All	1～5億	173,693,025	0.0%	51.4%	4.6%	43.9%	0.0%
	10 さいたまユースサポートネット	1～5億	173,239,864	0.4%	20.1%	1.5%	77.5%	0.4%
	11 スチューデント・サポート・フェイス	1～5億	171,047,173	0.1%	0.0%	1.1%	98.0%	0.8%
ステージ 2	12 アスイク	1～5億	108,808,755	0.1%	14.6%	5.9%	79.1%	0.4%
	13 ダイバーシティ工房	5000万～1億	94,262,156	2.9%	10.8%	0.1%	86.3%	0.0%
	14 あきた子どもネット	5000万～1億	89,026,478	0.0%	89.2%	0.1%	9.6%	1.2%
	15 プレゼンヒューマンティ	5000万～1億	73,801,545	0.0%	0.0%	1.3%	98.4%	0.3%
	16 野外遊び喜び総合研究所	5000万～1億	69,588,835	0.2%	0.4%	1.5%	97.8%	0.0%
	17 赤塾フリースクール	5000万～1億	66,603,205	0.0%	57.4%	0.0%	42.2%	0.4%
	18 w 助優	5000万～1億	56,006,709	2.1%	66.8%	2.8%	28.3%	0.0%
	19 D × P	5000万～1億	50,119,937	0.0%	15.0%	68.1%	16.8%	0.0%
	20 あそびっこネットワーク	1000～5000万	49,085,307	0.2%	51.7%	3.4%	44.6%	0.0%
	21 寺子屋方丈舎	1000～5000万	40,240,537	0.1%	9.0%	3.9%	87.0%	0.0%
	22 もりおかユースポート	1000～5000万	38,722,217	0.2%	0.0%	1.7%	97.7%	0.4%
	23 TED IC	1000～5000万	34,595,040	0.1%	33.2%	30.7%	35.4%	0.6%
	24 あっとすくーる	1000～5000万	32,997,003	0.0%	11.4%	14.1%	74.5%	0.0%
	25 3Keys	1000～5000万	29,737,789	0.4%	20.3%	73.0%	6.3%	0.0%
	26 キーバーソン21	1000～5000万	27,185,595	6.7%	0.0%	10.0%	83.2%	0.1%
	27 未来の森	1000～5000万	26,880,734	0.0%	13.0%	86.9%	0.0%	0.0%
	28 しんぐるまざあず・ふぉーむ	1000～5000万	26,732,304	2.3%	39.9%	49.4%	8.4%	0.0%
	29 よのなか塾	1000～5000万	20,855,745	0.6%	70.4%	3.0%	26.0%	0.0%
ステージ 1	30 居場所サポートクラブロベ	1000～5000万	15,245,494	28.2%	70.6%	0.1%	0.0%	1.1%
	31 アーモンドコミュニティネットワーク	1000～5000万	14,551,171	2.2%	16.8%	12.1%	68.9%	0.0%
	32 eboard	1000～5000万	11,538,070	0.4%	0.0%	13.7%	81.9%	4.0%
	33 市民活動サークルえん	500～1000万	9,624,723	0.1%	0.8%	0.7%	98.2%	0.2%
	34 STORM	500～1000万	9,229,181	3.9%	82.7%	12.2%	0.4%	0.9%
	35 維新隊ユネスコクラブ	500～1000万	8,539,119	4.4%	21.8%	66.6%	7.2%	0.0%
	36 日本冒険教育協会	500～1000万	8,147,056	0.0%	5.2%	0.0%	94.8%	0.0%
	37 地球学校	500～1000万	7,587,621	7.1%	6.3%	2.8%	83.3%	0.5%
	38 フリースクール全国ネットワーク※委託費収入	500～1000万	7,496,814	10.9%	4.5%	12.6%	67.9%	4.1%
	39 わおん	500～1000万	7,363,707	1.4%	26.8%	3.5%	67.8%	0.4%
	40 ミニシティ・プラス	500～1000万	6,985,483	1.4%	78.8%	9.7%	10.1%	0.0%
	41 食べて語ろう会	500～1000万	6,890,005	9.0%	61.3%	29.7%	0.0%	0.0%
	42 ならしの子ども劇場	500～1000万	5,893,591	56.5%	0.0%	12.5%	31.0%	0.0%
	43 子供達と最先端科学技術の架け橋	100～500万	4,695,344	0.5%	0.0%	46.2%	45.8%	7.6%
	44 キンダーフィルムフェスト・きょうと	100～500万	3,402,447	2.1%	0.0%	20.0%	77.9%	0.0%
	45 ほっとすべーす・つき	100～500万	2,876,525	5.7%	25.7%	43.2%	25.4%	0.0%
	46 子どもたちの生きる力をのばすネットワーク	100～500万	2,555,042	23.3%	45.4%	27.0%	2.7%	1.7%
	47 ファミリーコミュニケーション・ラボ	100～500万	2,259,880	31.3%	0.0%	6.4%	61.9%	0.4%
	48 ヴェリタス	100～500万	1,422,949	10.3%	5.6%	2.2%	78.8%	3.2%
	49 しまね子どもセンター	100～500万	1,376,974	8.0%	20.0%	56.4%	10.7%	5.0%
	50 山陰MORE	100～500万	1,306,007	1.8%	68.9%	15.9%	13.4%	0.0%
	51 コミュニティデザインながくて	100万未満	962,970	0.0%	54.7%	23.5%	21.8%	0.0%
	52 子どもと文化のネットワーク ほっぽ・わーど	100万未満	358,860	18.7%	0.0%	1.4%	64.0%	16.0%
	53 八千代オikos	100万未満	218,724	13.3%	28.4%	21.0%	37.3%	0.0%
	54 山口科学技術子供フォーラム	100万未満	210,243	23.3%	71.3%	5.3%	0.0%	0.0%
	55 子ども未来	100万未満	162,459	30.8%	40.0%	0.0%	29.2%	0.0%
	56 ちば子ども学研究会	100万未満	157,589	15.9%	0.0%	0.6%	83.5%	0.0%

出所：データベースより筆者作成

先行研究でも「事業収入をメインとした財務戦略」と言われていた【初期仮説 1】の事業収益比率を、各 NPO の数値を確認したところ、ステージ 1 (n=27) ステージ 2 (n=18) ステージ 3 (n=11) の中でも、主要とする財源にはかなりのばらつきが存在する。

上位グループのステージ 3 の中では、もちろん高い事業収益比率が見られる。3 位のトイボックスは 82.4%、4 位のアフタースクールは 85.0%、5 位のこうべユースネットは 99.7%。しかし、1 位のカタリバは 48.8%、6 位のブリッジフォースマイルは 34.2%、8 位のチャンス・フォー・チルドレンは 21.7%と、低い事業収益比率も存在し、かなりばらつきが見られる。

また「2,000 万円の壁」を超えたステージ 2 の中では、15 位のブレンヒューマニティは 98.4%、22 位のもりおかユースポートは 97.7%と高い一方で、14 位のあきた子どもネットは 9.6%、25 位の 3keys は 6.3%とかなり低い事業収益比率である。

そして「2,000 万円の壁」を超えることのできなかったステージ 1 では、事業収益比率が低かったのか、と言うと決してそうではなかった。ステージ 3 やステージ 2 と比較すると低い数値が多いかもしれないが、33 位の市民活動サークルえんは 98.2%、48 位のヴェリタスは 78.8%と高い事業収益比率で構成されていた。

つまり、「相関係数の低さ」と「各財源の比率（数値）のばらつき」によって、3 つの初期仮説は有意性を認められず、支持されなかったと筆者は考える。

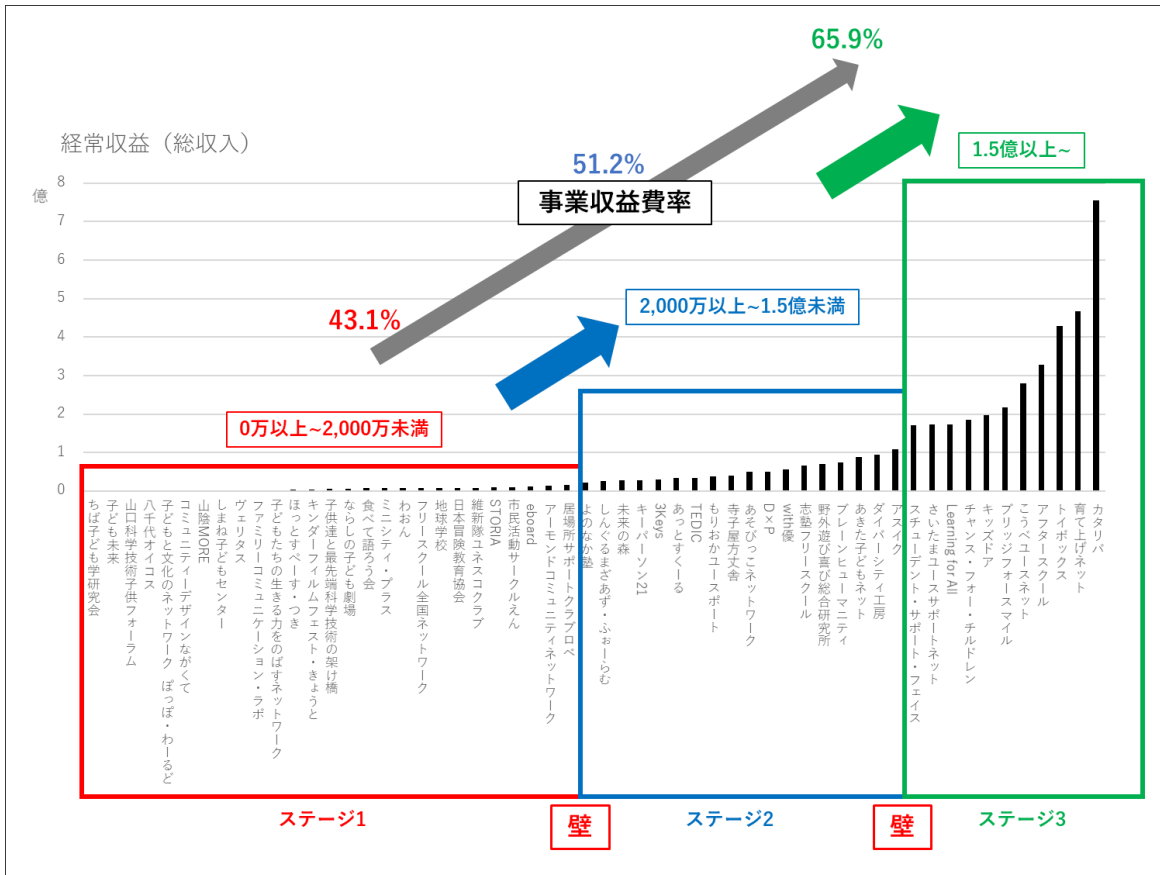
ただし、疑問が残る。図表 6-7 のように、総収入である経常収益が多い NPO ほど、事業収益比率の平均値は高い。ステージ 1 では 43.1%、ステージ 2 では 51.2%、ステージ 3 では 65.9%と右肩上がりになっている。また先行研究では、

「事業収入をメインとした財務戦略」短期的には事業収入の拡大によって活動資金を獲得することが有効であるが、中長期的には組織を運営していくためには寄付や会費といった多様な財源の育成が重要。

とあった。しかし有意性が認められなかったということから、以下のことが推察できる。

平均値の傾向としては仮説 1 の「成功している NPO つまり、総収入である経常収益が高い NPO ほど、事業収入比率が高い」が、それとは違った財務戦略を取る NPO が存在するのではないかと考えられる。以上の結果を踏まえて、次章以降で事例研究を行い、NPO の財務戦略および人事戦略について研究を行う。

図表 6-7：ステージごとの事業収益費率



出所：データベースより筆者作成

第7章 事例研究前の仮説

第1節 個人の視点

事例研究を前に、2つの視点から仮説を立案する。1点目は、財務戦略の視点。こちらは先行研究及び、第6章の定量研究の結果に基づき立案する。2点目は、人材戦略の視点である。筆者は以下の通り考える。

まず1点目の成功している「子どもの教育 NPO」の財務戦略について。「総収入である経常収益が多い NPO は、事業収益をメインとした事業収益比率が高い NPO も存在するが、それとは違った寄付金比率や助成金比率が高い財務戦略を取る NPO も存在し様々である」と考える。その理由であるが、図表 7-1 のように、定量研究で用いたデータ (n=56) から、2,000 万円の壁を越えたステージ 2 とステージ 3 の NPO (n=29) に対して、どの財源が最も多い割合を占めているかを 4 つに分類した。事業収益が多い NPO、寄付金が多い NPO、助成金が多い NPO と 3 つに分けた上で、事業収益が多い NPO はさらに 2 つに分類した。事業収益に特化しているか、事業収益以外の寄付金もしくは助成金も狙い 20% を上回っているか、で分けた。

事業収益が最も多く、寄付金や助成金がそれぞれ 20% 未満を「事業収益型」(n=12)

事業収益が最も多く、寄付金か助成金のどちらかが 20% 以上を「バランス型」(n=5)

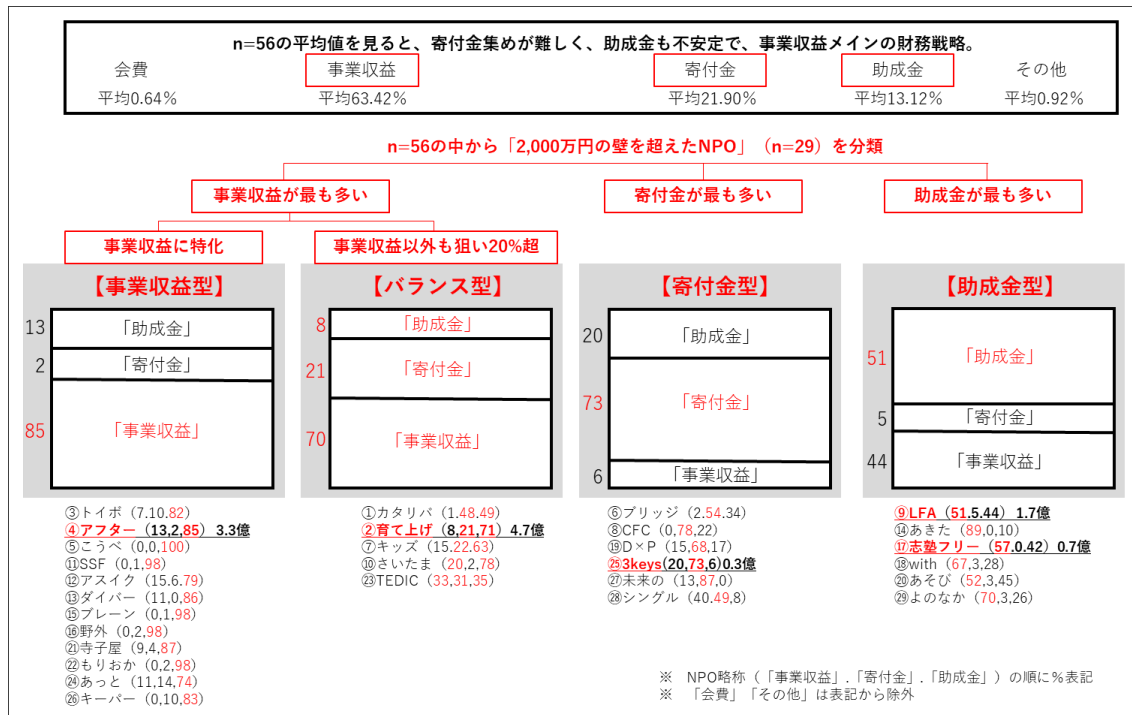
寄付金が最も多い「寄付金型」(n=6)

助成金が最も多い「助成金型」(n=6)

となった。

つまり、2,000 万円の壁を超えた成功している「子どもの教育 NPO」は、事業収益をメインとした NPO が多い傾向にはあるが、それ以外の財源である助成金や寄付金をメインとしている NPO も存在しているのではないだろうか。

図表 7-1 : 「2,000 万円の壁」を超えた NPO の主要財源分類表



出所：データベースより筆者作成

次に2点目の人材戦略の視点である。総収入である経常収益が多い「子どもの教育 NPO」の website を閲覧していると、代表や理事、そして職員の経歴を紹介している NPO は少なくない。そこで筆者は、「代表」の経歴・能力はもちろんであるが「理事」と「職員」という2つの立場に注目した。

まず1点目の「理事」であるが、「子どもの教育 NPO」の理事は元教諭などの教育関係者や元々NPOの方が多いと筆者は推測していたが、総収入である経常収益が多い「子どもの教育 NPO」には、経営コンサルタントや金融機関出身者がいることを発見した。ここから推察できることは、成功している「子どもの教育 NPO」は、代表が組織の目的達成に向けた熱いビジョンを持ち、それを理事が戦略面や財務面でアドバイザーとして機能しているのでは考える。その理由は以下の通りである。NPO は非営利組織であるが、営利組織と同様に事業を行う。事業というモノ・サービスを生み出すのは、カネである資金と、ヒトである人材である。カネ不足・ヒト不足の NPO 業界において、どうやって資金を集めて、どうやって人材を集めて、どういう NPO の経営戦略を描くのか、ということは非営利組

組織であっても重要だと考える。そしてそれは、代表だけの役目ではなく理事の役割も重要である。営利組織における社長と社外取締役のような関係が、非営利組織の NPO にも必要と考えたからである。

そして2点目の「職員」であるが、総収入である経常収益が多い「子どもの教育 NPO」の職員は、非営利一筋の職員だけでなく、株式会社などの営利組織出身の職員も存在し、それがハイブリッドに機能していると推察した。その理由は以下の通りである。NPO は非営利組織とはいえ、営利組織と同様に事業を行っている。「子どもの教育 NPO」であれば、子どもと対面する現場職員はその道一筋の職員が最適かもしれないが、バックヤードとしての経理などの財務業務、または現場職員をマネジメントする職員や、組織外における行政や企業との交渉、社会に対する広報活動などの役割は、非営利一筋の人材よりも営利組織出身の方が最適ではないかと考えたからである。

以上、個人の視点から財務戦略について仮説を1つ。そして人材戦略の視点から仮説を2つ、合計3つの仮説を次節で立案する。

第2節 仮説設計

前節の視点に基づき、以下の仮説を設計した。

【仮説1】成功している「子どもの教育 NPO」は財務戦略として、事業収入をメインとする傾向にあるが、どの財源をメインとするかは、その NPO の環境や代表の戦略ポリシーで決定される。その財務戦略は、【事業収益型】【バランス型】【寄付金型】【助成金型】に分類される。

【仮説2】成功している「子どもの教育 NPO」は人材戦略として、理事を専門能力別に採用している。

【仮説3】成功している「子どもの教育 NPO」は人材戦略として、職員を非営利一筋の人物だけでなく、営利出身者も採用している。

第8章 事例研究

第1節 インタビューの目的および方法

インタビューの目的は、定量研究でのデータ分析では読み取れない、成功している「子どもの教育 NPO」が設立してから現在に至るまでの具体的なエピソードやその背景を深掘りすることである。具体的には、カネ不足ヒト不足と言われる NPO の世界において、財務面においてどのような戦略を取ってきたのか、人材戦略においてどのような戦略を取ってきたのかについて考察する。

インタビューの方法は、筆者が収集した定量研究用データ (n=56) の中から、成功している「子どもの教育 NPO」として「2,000 万円の壁を超えた」NPO (n=29) の代表に対して、2018 年 8 月～9 月に各 1 時間ずつ半構造化インタビューを実施した。半構造化インタビューは標準化されたインタビューよりオープンに組み立てられたインタビューのことで、回答の自由度は高くインタビューイの考えや見方鮮明になると考えられている。(Flick,U.2011)

インタビュー先の「子どもの教育 NPO」は以下を条件に選んだ。

- 1) 総収入である経常収益 (H28 年度) が 2,000 万円を超えている。
- 2) 設立当初から現在まで、当該 NPO の代表であること。
- 3) 7 章の図 7-1 で先掲した「事業収益型」「バランス型」「寄付金型」「助成金型」から最低 1 団体ずつインタビューすること。

条件を満たした NPO は 29 団体存在し、筆者のインタビューの申し込みを受けてくださった NPO 代表は以下の通りである。「事業収益型」は放課後 NPO アフタースクール 織畑研氏、「バランス型」は育て上げネット 工藤啓氏、「寄付金型」は 3keys 森山誉恵氏、「助成金型」は Learning for All 李炯植氏と、志塾フリースクール 山本了輔氏、の 5 団体 5 名において、以下の検証項目に基づき、対面もしくは電話にてお話を伺った。

図表 8-1：インタビューを受けてくださった NPO の代表

	団体名	収入規模	経常収益（総収入）	受取会費	受取寄付金	受取助成金	事業収益	その他収益
ステ ー ジ 3	1 カタリバ	500万円以上	754,696,996	6,425,000	354,691,161	6,149,608	358,174,520	9,256,707
	バランス型「②育て上げネット」：青少年の就労支援							1,890 7,833
	4 アフタースクール	1~5億	827,227,251	0	5,412,742	42,552,053	278,151,733	1,007
	事業収入型「④アフタースクール」：放課後プログラム支援							0,289 2,308
	6 キャンパス・フォー・ギルド・ド・レノ	1~5億	184,365,639	65,000	144,082,700	0	38,978,135	7,176
ステ ー ジ 2	8 Learning for All	1~5億	184,365,639	65,000	144,082,700	0	38,978,135	7,176
	助成金型「⑨ Learning for All」：貧困家庭の学習支援・子どもの家							9,461 5,493
	12 アメス	1~5億	108,808,755	50,000	5,377,545	15,937,219	85,081,475	402,413
	13 ダイバーシティ工房	5000万~1億	94,262,156	2,695,400	58,500	10,178,000	81,328,442	1,814
	14 あきた子どもネット	5000万~1億	89,026,478	30,000	48,067	79,388,104	8,510,320	1,049,987
ステ ー ジ 2	15 ブレーンビューマニティ	5000万~1億	73,801,545	0	936,930	0	72,638,272	226,349
	16 野々原ひまわり啓蒙研究所	5000万~1億	69,588,835	130,000	1,077,100	300,000	68,081,698	37
	寄付金ゼロの助成金型「⑩志塾フリースクール」：不登校児フリースクール							0,040 1,788
	19 ひまわり	5000万~1億	30,119,057	23,000	34,132,307	7,824,000	8,437,444	286
	20 あそびっこネットワーク	1000~5000万	49,085,307	81,000	1,679,716	25,394,673	21,908,886	21,032
ステ ー ジ 2	21 寺子屋万文舎	1000~5000万	40,240,537	49,000	1,570,350	3,620,307	34,998,782	2,128
	22 もりおかユースポート	1000~5000万	38,722,217	70,000	668,000	0	37,828,259	155,948
	23 TEDIC	1000~5000万	34,595,040	30,000	10,621,277	11,488,934	12,249,660	205,169
	24 未来の森	1000~5000万	26,880,734	0	23,369,000	3,506,223	0	5,511
	27 しんるままさあず・ふぉーらむ	1000~5000万	25,732,304	605,000	13,212,838	10,670,450	2,244,436	90
ステ ー ジ 1	28 よのなか塾	1000~5000万	20,858,745	129,000	522,373	14,674,957	5,429,295	63
	30 児童館サポートクラブアロベ	1000~5000万	15,245,494	4,304,267	15,000	10,760,000	0	166,227
	31 アーモンドコミュニティネットワーク	1000~5000万	14,551,171	317,000	1,761,071	2,444,099	10,028,580	421
	32 eboard	1000~5000万	11,538,070	50,000	1,579,832	0	9,450,734	457,804
	33 市民運動サークルえん	500~1000万	9,624,723	9,000	63,000	80,000	9,482,701	20,022
ステ ー ジ 1	34 CTORIA	500~1000万	9,229,181	395,000	1,122,654	7,631,500	39,000	80,027
	35 運動部ユネスコクラブ	500~1000万	8,539,119	378,000	5,684,889	1,864,800	611,430	0
	36 日本盲唎教育協会	500~1000万	8,147,056	0	0	420,000	7,727,017	39
	37 地味学校	500~1000万	7,587,621	540,000	215,535	478,216	6,317,990	35,940
	38 フリースクール全国ネットワーク	500~1000万	7,495,814	815,000	945,776	335,000	5,090,260	309,778
ステ ー ジ 1	39 わおん	500~1000万	7,353,707	104,000	259,108	1,975,000	4,994,550	31,049
	40 ミニシティ・プラス	500~1000万	6,985,483	99,900	674,999	5,503,000	707,984	0
	41 食べ歩きくらぶ	500~1000万	6,890,005	621,000	2,044,029	4,224,959	17	0
	42 ならしの子ども劇場	500~1000万	5,893,591	3,331,100	736,547	0	1,825,843	101
	43 子供連と最先端科学技術の架け橋	100~500万	4,695,344	23,100	2,169,000	0	2,148,821	354,723
ステ ー ジ 1	44 キンダーフィルムフェスト・きょうと	100~500万	3,402,447	72,000	679,136	0	2,651,300	11
	45 ほっとずばず・つき	100~500万	2,876,525	164,000	1,243,085	740,000	729,428	12
	46 子どもたちの生きる力をのばすネットワーク	100~500万	2,555,042	595,000	688,619	1,160,000	68,000	43,423
	47 ファミリーコミュニケーション・ラボ	100~500万	2,259,880	707,000	144,890	0	1,398,800	9,190
	48 ヴェリタス	100~500万	1,422,949	145,000	30,553	80,000	1,121,015	45,281
ステ ー ジ 1	49 しまね子どもセンター	100~500万	1,376,974	110,000	776,084	275,000	145,655	69,225
	50 山能MORE	100~500万	1,305,007	23,000	208,000	900,000	175,000	7
	51 コミュニティデザインながて	100万未満	952,970	0	226,000	526,970	210,000	0
	52 子どもと文化のネットワーク ぽっぽ・わーど	100万未満	358,850	67,000	5,000	0	229,500	57,360
	53 八千代オikos	100万未満	218,724	29,000	45,958	62,098	81,550	8
ステ ー ジ 1	54 山口科学技術子供フォーラム	100万未満	210,243	49,000	11,242	150,000	0	1
	55 子ども未来	100万未満	152,459	50,000	0	65,000	47,458	1
	56 ちば子ども学研究会	100万未満	157,589	25,000	1,000	0	131,589	9

出所：データベースより筆者作成

インタビューで検証する項目としては、前述の仮説設定に基づいて、当日は、NPO の財務戦略→人材戦略の順に質問を行った。質問項目は以下の通り。

質問 1：財務戦略上の主要財源とその理由

質問 2：主要財源を獲得できる要因

質問 3：人材戦略上の理事の採用方法

質問 4：人材戦略上の職員の採用方法

検証結果は、インタビューの各質問への回答の中で使用された語句を体系的に整理し、仮説の有無を分析する。またその発言に至った背景・経緯を確認し、設立時から「2,000 万円の壁」を超えるまでに、カネ不足ヒト不足の NPO 業界において、どのような財務戦略と人事戦略をもって事業戦略を展開してきたのかについて分析・考察していく。

第2節 個別インタビュー

第1項 特定非営利活動法人 放課後NPOアフタースクール 副代表理事 織畑 研 氏

=====
インタビュー日時：2018年9月26日（水）12－13時

1976年生まれ。東京都出身。2000年慶応義塾大学商学部卒業。富士通株式会社勤務を経て、2004年から自分の道！と志した「教育」の世界に飛び込み、学習塾などのコンサルタントを行いながら放課後NPOアフタースクールの活動を開始。2007年放課後の専門家を目指し独立。世田谷区・港区・横浜市などで放課後の現場に身を置きながら“放課後コーディネーター”として活動中。

団体情報

所在地：東京都港区新橋6-18-3中村ビル2F

設立：2009年6月10日

経常収益（総収入）：3億2722万7261円（H28年度）

事業の種類：放課後プログラム提供事業

代表理事：平岩 国泰

副代表理事：織畑 研

理事：島村 友紀（放課後NPOアフタースクール 事務局長）

有坂 絢子（放課後NPOアフタースクール チーフエリアマネージャー）

白石 智哉（一般社団法人ソーシャル・インベストメント・パートナーズ 代表理事）

三谷 宏治（K.I.T.虎ノ門大学院主任教授 グロービス経営大学院・早稲田大学ビジネススクール客員教授）

森本 千賀子（株式会社morich 代表取締役兼オールラウンダーエージェント）

吉田 博彦（NPO教育支援協会 代表理事）

定款に記載された目的：

この法人は、子どもたちの生きる力を養うためのプログラムを提供する事業を行い、子どもの健全育成を図り、広く公益に貢献することを目的とする。

<はじめに>

※放課後 NPO アフタースクールは現在、代表理事が平岩氏、副代表理事が織畑氏である。副代表理事にインタビューしたのは理由がある。それは法人化する前の任意団体の立ち上げを行ったのが副代表理事の織畑氏であり、現代表の平岩氏は途中参加という経緯のためである。本論文では、立ち上げ時から法人化、そして現在の成功に至るまでをインタビュー目的としたため、副代表理事の織畑氏にインタビューをお願いする形となった。

<インタビュー結果>

■質問 1：財務戦略上の主要財源とその理由

H28 年度は総収入である経常収益の 85%が事業収益、13%が助成金、そして寄付金が 2%という構成。NPO と名乗っているが民間企業と変わらず、仕事を取ってきて、ビジネスのように事業収益に頼っていこうと決めていました。寄付金も一時期頑張ったことがあったが、集めるのが大変でした。NPO と言えば寄付というイメージもあるが、日本には寄付という文化がない、クラウドファンディングがやっとな。寄付金を集める労力よりも、事業を取ってくる方が効率的と考えています。

■質問 2：主要財源を獲得できる要因

結論から言うと「実績」だと思います。子どもの教育業界は「実績」が重要視されます。ここ 3 年は営業活動せずとも、行政や学校から問い合わせをいただく。アフタースクールは、活動場所を小学校にしたのも大きい。小学校を借りることはハードルが高かったが、子どものことを考えると、学校が終わって場所を移す必要もないし、教室や運動場、道具など全てのものが整っている最高の場所だった。小学校以外の場所を提供してくださる有難い申し出もあったがこだわって断ってよかったです。

実績を積み上げていくことも重要ですが、0 を 10 に見せることは難しいが、1 を 10 に見せる広報が重要だと思います。

■質問 3：人材戦略上の理事の採用方法

「NPO の活動に共感してくださる」という大前提のもと、そして身近な人の中から、専門能力別にバランスよく理事をお願いしていきました。設立時から現在まで変わらず理事

を務めてくださっているのは、教育 NPO のプロフェッショナルと吉田様と、経営戦略のプロフェッショナルの三谷様。

■質問 4：人材戦略上の職員の採用方法

常勤職員 70 名の構成で言うと、現場の約 40 名は、子ども大好きな「非営利一筋」。現場を管轄するエリアマネージャーや本部の人材は経営感覚が必要で「民間の営利出身」が多い。また企業とやりとりをする職員にはビジネススキルが必要なので「営利出身」の人材を担当させている。これは採用の段階から戦略的に考えています。

■インタビューからの考察

第 7 章で立案した仮説に照らし合わせて検証してみる。

仮説 1 についてはその傾向が見られた。先行研究にあった「事業収益をメインとしながら、寄付金や助成金という多様な財源を組み合わせしていく」財務戦略を理想形とは理解しながらも、代表のポリシーによって、主要財源を「NPO と名乗っているがビジネスのように事業収益に頼る」そして「寄付金集めは日本では困難」と捨て「助成金集めも行政に対しては行わず、企業からの助成金は受け取る」という明確な財務戦略を取っていた。

そして仮説 2 についてもその傾向が見られた。本論文執筆時に 6 名の理事がいたが、自己組織から 2 名（事務局長、エリアマネージャー）そして、投資戦略、経営戦略、人材マネジメント、教育 NPO 専門家と専門能力別にバランス良いラインナップになっていた。

最後に仮説 3 についてもその傾向が見られた。非営利一筋の職員は、放課後に子どもたちと接する現場に。営利組織出身者は、現場を統括するエリアマネージャー職や、企業とのコラボレーションを行う担当職を任されていることもわかった。

図表8-2：インタビュー結果纏め（放課後NPOアフタースクール 織畑氏）

<p>【仮説1】 成功している「子どもの教育NPO」は 財務戦略として、事業収入をメインとする 傾向にあるが、どの財源をメインとするか は、そのNPOの環境や代表の戦略ポリシーで 決定される。 その財務戦略は、 【事業収益型】 【バランス型】 【寄付金型】 【助成金型】 に分類される。</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<div><div>【事業収益型】</div><div><div>13「助成金」は企業から</div><div>2「寄付金」は困難な日本</div><div>85ビジネスのように 「事業収益」最大を 目指す</div></div></div>
<p>【仮説2】 成功しているNPOは人材戦略として、 理事を専門能力別に採用している。</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	
<p>【仮説3】 成功しているNPOは人材戦略として、 職員を非営利一筋の人物だけでなく、 営利出身者も採用している。</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	

出所：インタビュー内容より筆者作成

第2項 認定特定非営利活動法人育て上げネット 理事長 工藤 啓 氏

=====
インタビュー日時：2018年8月30日（木）10－12時

2001年若年就労支援を専門とする任意団体「育て上げネット」設立、2004年NPO法人化。
著書に『NPOで働く- 社会の課題を解決する仕事』（東洋経済新報社）、『大卒だって無職になる——“はたらく”につまずく若者たち』（エンターブレイン）など。
金沢工業大学客員教授、東洋大学非常勤講師。内閣府「パーソナルサポートサービス検討委員会」委員、東京都「東京都生涯学習審議会」委員等歴任。

団体情報

所在地：東京都立川市高松町2-9-22 生活館ビル3F

認証：2004年5月

経常収益（総収入）：4億6661万2472円（H28年度）

事業の種類：青少年の就労支援事業

理事長：工藤 啓

理事：和田 重宏（NPO法人子どもと生活文化協会会長）

長岡 秀貴（認定NPO法人侍学園 スクオーラ・今人理事長）

石山 義典（認定NPO法人育て上げネット事務局長）

山本 賢司（認定NPO法人育て上げネット事業統括部長）

深谷友美子（認定NPO法人育て上げネット若年支援事業部部長）

定款に記載された目的：

この法人は、一般的な就職等による社会的な自立が困難であると予想される、又は現実
に困難になっている青少年に対して、未就労状況からの脱却と就労の機会を与え、且つ、
集団生活、共同作業等社会参加基礎訓練の場、及び模擬的な就業体験の場などを提供する
ことに関する事業を行い、青少年が、各人の個性に応じた就労と社会的自立の機会を獲得
することに寄与することを目的とする。

<インタビュー結果>

■質問1：財務戦略上の主要財源とその理由

H28 年度は総収入である経常収益の 70%が事業収益、そして寄付金が 21%。寄付金の約 8 割が、民間企業からの寄付金。総収入である経常収益が 2,000 万を超えたのは設立 2~3 年目。「ニート（若年無業者）」という言葉が注目されるようになり行政からの事業が発生し、その事業を獲得したことで事業収益をメインとして組織がスケールしていった。また設立 4 年目あたりから「CSR」という言葉が注目され、企業の CSR 活動として企業から寄付金を頂戴できるようになった。

■質問 2：主要財源を獲得できる要因

「事業収益」を獲得し「寄付金」を頂戴できるのは、様々な理由があるが、複合的につながっていると思う。まず若者の就労支援という NPO が周囲になく「起業が早く競合不在」であった。そのおかげで、発生した行政からの事業の事業収益を獲得するとともに「実績（ファーストアドバンテージ）」を作ることができた。そしてその「実績」を知った企業の方が、CSR 活動として寄付金をくださって共に活動することとなった。

行政からの事業は、その当時の組織が実行するには大きすぎる案件であり。単年度で終わるかもしれない不安があった。しかし、人員を増やす投資を行い事業にチャレンジした。「太らせてから筋肉質に」という戦略が成功した。

■質問 3：人材戦略上の理事の採用方法

設立当時の理事の選出は「同じ志を持った人物」で構成し、「専門能力別」で構成していくことはしていなかった。理事長である自分が若かったので、理事の 1 人には組織の信用の為に年長者をお願いした。また、友人を理事にすることはしなかった。それは組織として何か命令をしなくてはいけないときに遠慮が入るといけないと思ったからだ。

設立当時、理事は以上のような選出方法であった。実はまだ発表していないが、今年理事を一新する。専門能力としては、経営戦略、障がい者雇用、アドボカシーのエキスパートを理事に選出する。それが組織として必要な時期と考えたからである。

■質問 4：人材戦略上の職員の採用方法

私どもの NPO は、働きたいけど働けないという若者を支援している。前提として職員は、彼らの気持ちを理解する必要があるため一定数の職員は、職員自身もそのような状況に身を置いていた人物を職員として採用している。現場には「非営利一筋」が多いが、事

業戦略、財務会計担当や資金調達担当などの専門能力が必要とされるものは「営利出身」が多い。経理精算や外部との折衝などを営利出身の職員が担当してくれることで、現場の職員はNPO本来の目的である現場の活動に専念できる環境を整えることができている。

■インタビューからの考察

第7章で立案した仮説に照らし合わせて検証してみる。

仮説1についてはその傾向が見られた。NPOの置かれた環境や代表ポリシーによって財務戦略を決定。先行研究にあった理想形の「事業収益をメインとしながら、寄付金や助成金という多様な財源を組み合わせしていく」財務戦略を実現しているNPOであった。

そして仮説2については半ばその傾向が見られた。設立時は「同志による理事」で構成していたが、総収入である経常収益が4億を超えている2018年に「専門能力別の理事」に再編成しようとしていた。

最後に仮説3についてもその傾向が見られた。専門能力や経験が必要な、経理や企業交渉の業務には「営利出身者」を配置することで、NPO本来の活動である現場での活動は、非営利一筋の職員を中心に集中できる環境を整えていた。

図表8-3：インタビュー結果纏め（育て上げネット 工藤氏）

<p>【仮説1】 成功している「子どもの教育NPO」は財務戦略として、事業収入をメインとする傾向にあるが、どの財源をメインとするかは、そのNPOの環境や代表の戦略ポリシーで決定される。 その財務戦略は、 【事業収益型】 【バランス型】 【寄付金型】 【助成金型】に分類される。</p>	<div style="text-align: center;"> <p>【バランス型】</p> <table border="1"> <tr> <td>8</td> <td>「助成金」をバックアップ</td> </tr> <tr> <td>21</td> <td>「寄付金」を積み増して</td> </tr> <tr> <td>70</td> <td>「事業収益」を第一に</td> </tr> </table> </div>	8	「助成金」をバックアップ	21	「寄付金」を積み増して	70	「事業収益」を第一に
8	「助成金」をバックアップ						
21	「寄付金」を積み増して						
70	「事業収益」を第一に						
<p>【仮説2】 成功しているNPOは人材戦略として、理事を専門能力別に採用している。</p>	<div style="text-align: center;"> <input checked="" type="checkbox"/> </div>						
<p>【仮説3】 成功しているNPOは人材戦略として、職員を非営利一筋の人物だけでなく、営利出身者も採用している。</p>	<div style="text-align: center;"> <input checked="" type="checkbox"/> </div>						

出所：インタビュー内容より筆者作成

第3項 特定非営利活動法人 3keys 代表理事 森山 誉恵 氏

インタビュー日時：2018年9月24日（祝・月）12－13時

慶應義塾大学法学部卒業後、子どもたちの生まれ育った環境に寄らず必要な支援が行き届くことを目的とした NPO 法人 3keys を設立・現代表理事兼職員。東京都共助社会づくりを進めるための検討会委員。全国子どもの貧困・教育支援団体協議会幹事。

団体情報

所在地：東京都新宿区矢来町98-1 スキップビル2F

認証：2011年5月30日

経常収益（総収入）：2973万7789円（H28年度）

事業の種類：学習指導を行うボランティア育成とマッチング事業

代表理事：森山 誉恵

理事：瀧口 徹

三谷 宏治

東郷 雅子

岡崎 駿志

定款に記載された目的：

この法人は、日本の子どもたちのために、生まれ育った環境によらず、自立や権利保障の観点から必要な支援・情報が十分に行き届く社会の創造に寄与することを目的とする。

<インタビュー結果>

■質問1：財務戦略上の主要財源とその理由

H28年度は総収入である経常収益の73%が寄付金、20%が助成金、6%が事業収益という割合。

そもそも学生時代に児童養護施設のボランティアをしており、その流れで NPO を設立しました。当時、私たちの活動にマッチする補助金や委託事業が世の中に少なく、事業収益や助成金に頼ることができなかったです。理念が合っていない委託事業を受けて事業収

益を大きくしつつ、その後、自分たちがしたいことを実行していくという選択肢もあったのですが、私たちはそれをしませんでした。ですので、賛同してくださる寄付金をメインにして自分たちで資金を集めて事業を行っています。

委託事業も補助金も少ない現状ですが、私たちの事業が社会に必要性が認められ、委託事業や行政の助成金が増えていくことを目標としています。日本は、少子高齢化で子ども分野の補助金が少ないので、その割合を上げて恒常的な社会資源を増やしていきたいと考えています。

寄付金メインと言いましたが、助成金の中でも公募で得られるものは頼りにしており、寄付金と助成金を組み合わせています。

■質問2：主要財源を獲得できる要因

個人からの寄付もありますし、法人からの寄付もあります。

法人からの寄付に関しては、設立して数年経ってから活動している状況です。

個人の寄付に関しては、みなさんがおっしゃっているように、日本では個人からの寄付は集まりにくいかもしれません。海外ではボランティアしたい人よりも寄付したい人が多い傾向にあるのですが、日本ではボランティアしたい人の方が多いのが現状です。3keysでは、オンラインでの寄付活動を行っています。興味を持ってくださった方がオンラインに来ていただいているのではないのでしょうか。

■質問3：人材戦略上の理事の採用方法

3keysは私が大学生の時に設立したのですが、設立当初から理事をしてくださっているのは、副代表の瀧口さんと三谷さん。瀧口さんは弁護士、三谷さんは教育者でありビジネススクールの教授で元経営コンサルタント。その後、社労士の東郷さんと税理士の岡崎さんに理事になっていただきました。経営計画を立て、それが問題無く遂行するためには、それをチェックいただける体制が必要で「専門能力別」の理事を立てたという感じです。理事の役割は組織のステージによって変わってくる。立ち上げ期は「こんな方がいるんだ」という信頼感、途中のステージからは「専門能力の方がいる」安定感ということが大切になってくると思います。

■質問4：人材戦略上の職員の採用方法

現在 10 名弱の職員いますが、非営利一筋と営利出身者が混在しています。現場は非営利一筋の方が多いですが、営利出身者でも学生時代に私たちの団体でインターンをしていたなど、マインドを共有していて現場感を共有できている人でないと、現場での活動は難しいです。私たちの活動は、営利活動では不可能だったことをやろうとしているので、営利の前提だけで行くと現場はうまく行かないと思っています。

営利出身者の方を最初に採用したのは、子どもたちと接する現場業務ではなく、法人企業の担当者とウェブサイトの制作担当が、そうでした。

■インタビューからの考察

第 7 章で立案した仮説に照らし合わせて検証してみる。

仮説 1 についてはその傾向が見られた。NPO が置かれた環境や代表ポリシーによって財務戦略を決定していた。3keys が行っている事業は、行政からの委託依頼がなく事業収益を得ることが難しく、自力の寄付金をメインとする財務戦略を取っていた。

そして仮説 2 についてもその傾向が見られた。経営戦略を立案し、それを実行する際のチェック機能としての理事会のために「専門能力別の理事」を選出していた。

最後に仮説 3 についてもその傾向が見られた。「非営利一筋」の人材を中心に現場で活動しながら、法人営業やオンラインサイトの制作をはじめとして「営利出身者」を混合するハイブリッド組織にしていた。

図表8-4：インタビュー結果纏め（3keys 森山氏）

<p>【仮説1】 成功している「子どもの教育NPO」は 財務戦略として、事業収入をメインとする 傾向にあるが、どの財源をメインとするか は、そのNPOの環境や代表の戦略ポリシーで 決定される。 その財務戦略は、 【事業収益型】 【バランス型】 【寄付金型】 【助成金型】 に分類される。</p>	<div style="text-align: right;"> <input checked="" type="checkbox"/> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-top: 10px;"> <p style="text-align: center; color: red; font-weight: bold;">【寄付金型】</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%; text-align: right; vertical-align: top;">20</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">「助成金」の需要拡大へ</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right; vertical-align: top;">73</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px; color: red;">活動に賛同してくれる 「寄付金」をベース</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right; vertical-align: top;">6</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">「事業収益」需要低い</td> </tr> </table> </div>	20	「助成金」の需要拡大へ	73	活動に賛同してくれる 「寄付金」をベース	6	「事業収益」需要低い
20	「助成金」の需要拡大へ						
73	活動に賛同してくれる 「寄付金」をベース						
6	「事業収益」需要低い						
<p>【仮説2】 成功しているNPOは人材戦略として、 理事を専門能力別に採用している。</p>	<div style="text-align: right;"> <input checked="" type="checkbox"/> </div>						
<p>【仮説3】 成功しているNPOは人材戦略として、 職員を非営利一筋の人物だけでなく、 営利出身者も採用している。</p>	<div style="text-align: right;"> <input checked="" type="checkbox"/> </div>						

出所：インタビュー内容より筆者作成

第4項 特定非営利活動法人 Learning for All 代表理事 李 炯植 氏

インタビュー日時：2018年9月22日（土）13－14時

東京大学教育学部卒業。自身の生まれ育った地域での原体験から教育格差・子どもの貧困に問題意識を持つ。大学生当時、認定非営利活動法人 Teach For Japan の1事業であった Learning for All に参画し、常勤職員として全国の学習支援事業の統括業務に従事。その後、特定非営利活動法人 Learning for All を設立、同法人代表理事に就任。

団体情報

所在地：東京都新宿区新宿5丁目1-1ローヤルマンションビル404

設立：2014年7月23日

経常収益（総収入）：1億7369万3025円（H28年度）

事業の種類：学習支援事業・子どもの家事業

代表理事：李 炯植

理事：熊平 美香（昭和女子大学キャリアカレッジ学院長）

松田 悠介（認定NPO法人Teach For Japan創設者）

大越 一樹（ベイン・アンド・カンパニー・ジャパン パートナー）

定款に記載された目的：

この法人は、困難を抱える子どもに対して質の高い学習機会を提供し、子どもを支援するとともに、教育課題に直接取り組む経験を通じ、社会課題を解決する人材を育成・輩出することで、生まれた地域や家庭環境に関わらず、すべての子どもが自分の可能性を信じ、それぞれのやりがいを持って生きられる社会の実現に寄与することを目的とする。

<インタビュー結果>

■質問1：財務戦略上の主要財源とその理由

H28年度は総収入である経常収益の51%が助成金、44%が事業収益、そして寄付金が5%。

合理的に考えた結果、助成金が最も合理的という結論に至った。自分たちのゴールは何か、KPI・KGIは何か、そのためにはゲームチェンジが必要で、規模をスケールしな

ければいけないと考えた。市場を見ると、単年で助成金や事業収入を回しては我々のようなスタートアップ NPO からするとスピードが遅く、ゴールである日本の社会インフラ構築を達成できない。結論、大きな資金をいかに継続して集めるか、という合理的発想で助成金に行きついた。

今年から広報・宣伝や寄付金集めにシフトできるようになったので、今後は助成金の割合を低くしていき、寄付金やマンスリーサポーターの会費を増やし、事業収益を安定していく。行政からの委託事業は競合なので取れたり取れなかったりするので、経営リスクが高い。現在の事業収益は、委託事業ですが将来的には自主事業も計画しています。

一般的には、事業収益（行政からの委託事業）プラス寄付金と会費で、助成金をバックアップにしておくのが教育系 NPO の理想的な財務ポートフォリオだと思います。

私たちが、3,000 万レベルにステップアップした際は、ある組織から数千万の資金提供を受けることができた。そして 1 億にステップアップしたときは、行政から委託事業を受託して拠点を倍ぐらいに増やしたことと、ある組織との共同事業のパートナーに選ばれたこと。設立当初は広報・宣伝に使う資金が無いです。なぜなら事業を回して会計・総務などの経営基盤を強化していくのが第一なので。

■質問 2：主要財源を獲得できる要因

設立当時「生活困窮者自立支援法」など法整備が行われておらず、委託事業も無く資金繰りが非常に苦しい状況であった。

おっしゃるように一般的に助成金は 1 年おきの非連続的ものですが、私たちは 5 年間の助成金を頂戴している。それを可能にしているのは、60 ページに及ぶ中期経営計画を立て、自己収益を上げていくストーリーをプレゼンして納得いただいているので、5 年間の助成金というものが実現できている。経営基盤を強くするための経営戦略への助成金、事業への助成金、様々な助成金があるが、それぞれ厳しい目で審査されているので磨き上げられていると思う。

事業を獲得できる要因は「サービスの品質が高いこと」だと思います。私たちの目的に遡ると、学びと育ちの環境を整えて自立する力をつけることが貧困からの脱出と考えます。無料とは言え、質の低い学習支援を提供するだけで成果が出ないのであれば、単なる居場所事業で良いと思います。私たちの活動は、子どもにとって安心安全の居場所であり、信

頼できる大人との接点であり、子どもたちの成果にコミットできるものでなくてはならない。大学生ボランティアも、年間 1,000 人ぐらい説明会に来てくれるのですが約 1/3~1/4 に選拔し研修してから現場に出しています。その後も 1 週間に 1 回指導し評価しコーチングすることで成長を返しているのです。学生の満足度も高く、彼らが次の学生を呼んでくれる事業モデルです。受益者は子どもであり大学生。辛い環境にいる子どもたちに最高の教育機会を与えて、大学生にも最高の成長の機会を与えるビジネスモデル。

■質問 3：人材戦略上の理事の採用方法

「専門能力別」で選んだ。戦略、人材育成やリーガル、資金調達など組織に必要なポートフォリオを組んで選出した。熊平様と松田様は設立当時から、大越様はアドバイザーを経て理事になっていただいた。理事の役割は、組織フェーズごとで変わってくる。NPO のスタートアップフェーズにおいて、大きな資金を入れていただく際には、当時 23 歳の自分には信頼感が無かったため、理事の方々のおかげで信頼感を得れたと思う。しかし、最初のフェーズで最も重要なことは、現場のオペレーションをきちんと行うことであり、そこまで理事会がすごく機能を発揮するというフェーズではない。しかし現在のように数億を超えてスポンサー企業も増え説明責任が増すフェーズでは、ガバナンスや戦略系の理事が重要になってきて、理事会の意味合いが変わってきた。

■質問 4：人材戦略上の職員の採用方法

うちはあえてハイブリッドにしている。現場の子どもに向き合う専門性、組織基盤を作ってファンドレイジングする、戦略を描く、事務局を整備するなどはビジネスプロフェッショナルの方々を巻き込む形で補っている。現場は生え抜きが多く、バックオフィスはビジネスの方が多く融合している。また組織が成長すればするほど、現場以外の事務局機能、戦略機能、ファンドレイズ機能をどう強化するかで伸びが変わってくる。1,000 万以下の団体は現場機能を重視していくが、3,000~5,000 万になるとジャンプアップするための機能、1 億を超えるためには更に機能を強化していく必要があると思う。

どこのレベルを目指すかが重要で、規模が大きければ良いということではない。ゴールに到達するために 1,000 万以下で活動されている団体もある。私が拡大を求めているのは、ゴールが日本中の社会インフラ構築なのでやはり規模でスケールしていく必要がある。

毎年毎年、経営戦略はかなり成長していく。

■インタビューからの考察

第7章で立案した仮説に照らし合わせて検証してみる。

仮説1についてはその傾向が見られた。NPOの置かれた環境や代表ポリシーによって財務戦略を決定していた。代表は「事業収益をメインとしながら、寄付金や助成金という多様な財源を組み合わせしていく」財務戦略を教育NPOの理想形と知りながら、目的達成のために助成金メインの財務戦略を立案した。

そして仮説2についてもその傾向が見られた。組織に必要なポートフォリオを考え「専門能力別の理事」を選出していた。またNPOの成長フェーズによって理事の能力を発揮度合が変わってきていることもわかった。

最後に仮説3についてもその傾向が見られた。現場に必要な専門能力を持つ「非営利一筋」の人材と、財務や戦略やバックオフィス業務にはその専門能力を持つ「営利出身者」を意識的にハイブリッドにしていた。

図表8-5：インタビュー結果纏め（Learning For All 李氏）

<p>【仮説1】 成功している「子どもの教育NPO」は財務戦略として、事業収入をメインとする傾向にあるが、どの財源をメインとするかは、そのNPOの環境や代表の戦略ポリシーで決定される。 その財務戦略は、 【事業収益型】 【バランス型】 【寄付金型】 【助成金型】に分類される。</p>	<div style="text-align: center;"> <p>【助成金型】</p> <table border="1"> <tr> <td>51</td><td>常識破りの 複数年＆大量の 「助成金」を獲得</td></tr> <tr> <td>5</td><td>「寄付金」は困難な日本</td></tr> <tr> <td>44</td><td>「事業収益」で安定化</td></tr> </table> </div>	51	常識破りの 複数年＆大量の 「助成金」を獲得	5	「寄付金」は困難な日本	44	「事業収益」で安定化
51	常識破りの 複数年＆大量の 「助成金」を獲得						
5	「寄付金」は困難な日本						
44	「事業収益」で安定化						
<p>【仮説2】 成功しているNPOは人材戦略として、理事を専門能力別に採用している。</p>	<div style="text-align: center;"> <input checked="" type="checkbox"/> </div>						
<p>【仮説3】 成功しているNPOは人材戦略として、職員を非営利一筋の人物だけでなく、営利出身者も採用している。</p>	<div style="text-align: center;"> <input checked="" type="checkbox"/> </div>						

出所：インタビュー内容より筆者作成

第5項 特定非営利活動法人 志塾フリースクール 理事長 山本 了輔 氏

=====

インタビュー日時：2018年9月22日（土）13-14時

19歳(当時大学生)の時に志塾フリースクールを立ち上げ、これまでに300名以上のこどもたちを社会へと送り出してきた。現在大阪・名古屋・岡山など全国各地にフリースクールを展開している。

=====

団体情報

所在地：大阪府大阪市西成区鶴見橋2-10-20

設立：1997年4月

経常収益（総収入）：6660万3205円（H28年度）

事業の種類：フリースクール事業、訪問カウンセリング事業

代表理事：山本 了輔

理事：松本 結衣

丸山 括哉

澤野 可奈

麻生 憲昭

堀口 うた子

定款に記載された目的：

この法人は、不登校や引きこもりなどの悩みを持った子供、思春期特有の悩みをもつ若者、その家族、再出発をしたい人のための援助、協力に関する事業を行うことにより、もって社会福祉、教育の拡充に寄与することを目的とする。

<インタビュー結果>

■質問1：財務戦略上の主要財源とその理由

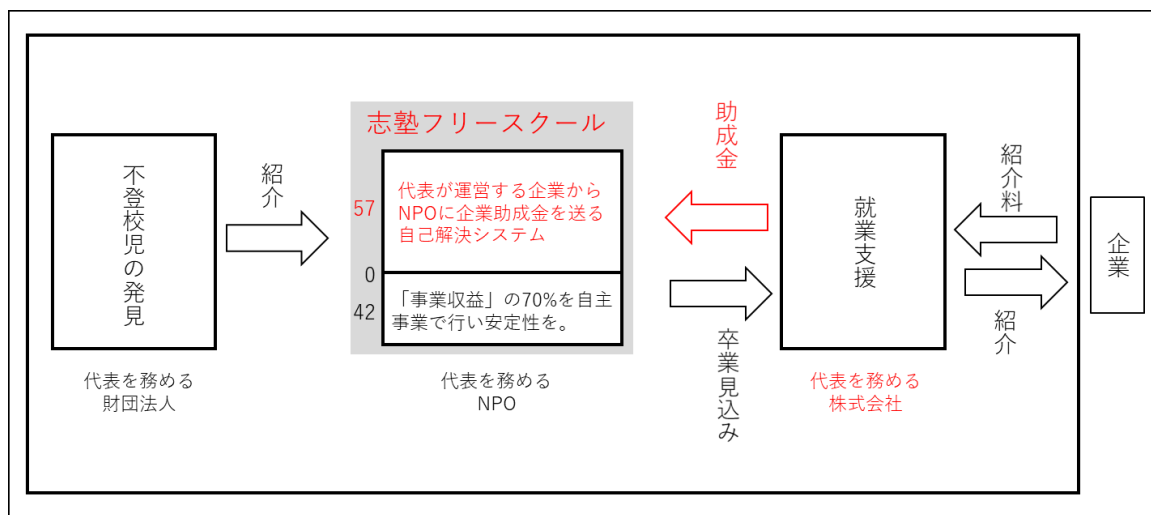
H28年度は総収入である経常収益の57%が助成金、42%が事業収益。なぜ助成金を多く集められるかというと、代表である私がフリースクール事業に関係する株式会社の代表も務めており、その株式会社からNPOに企業助成金を入れているからである。

寄付金も助成金（行政からの）の両方とも自分からは取りに行かない。事業収益の内訳も行政からの委託事業も 30%以内にしている、それは委託という不安定さのためで、主には自主事業で事業収益を発生させている。

■質問 2：主要財源を獲得できる要因

先述したが NPO の代表である私が、一般社団法人と株式会社の代表も務めているから。まず、フリースクール事業を NPO にしたのは公益性が高いということをアピールしたかったから。次に株式会社を作った。それは、手前味噌だがうちのフリースクールの生徒たちが優秀で、企業からの求人票が殺到したので「有料職業紹介所」として株式会社を設立した。求人をしてくれる企業に対して、労働環境が整っているかという確認のコンサルティングもさせてもらっている。それはフリースクールの出口を整備したかったから。一般社団法人は、不登校の生徒を見つける役目。小中学生で 13 万人いると言われる不登校生徒だが、支援学級に通っているのが 10%、フリースクールが 3%、あとの 87%は置いていかれて状況でそれをアウトリーチするために一般社団法人を設立した。その 3 団体を使って事業を動かしている。図表 8-6 を参照。

図表8-6：インタビュー結果纏め（志塾フリースクール 山本氏）



出所：インタビュー内容より筆者作成

■質問3：人材戦略上の理事の採用方法

3期に分かれる。設立時は「身近で趣旨に賛同してくれる方」、2期になると「団体の活動に尽力してくれたスタッフ」、そして3期は「外部で専門のスキルを持った方」というように変化してきました。

3期共に共通しているのは、私たちの組織が外部から信頼感を獲得するための理事ではなく、私たち組織が信頼できる方を理事にしています。これはNPOの乗っ取り対策として。3期に関しては、NPOの成長のための新事業に必要なスキルを持った方を招聘しました。

■質問4：人材戦略上の職員の採用方法

フリースクールという事業の特性上、職員は元教職員が多いが、営利出身者とのハイブリッドにしている。NPOという組織は、社会貢献というボランティア視点を持ちながら、それをどうマネタイズするかというビジネス視点が必要なので、職員もNPO一筋と営利出身者のハイブリッドが必要。私は最終目標であるこのNPOを補完的教育にするために、フリースクールの給与体系を私立の給与体系に近づける必要があると思っている。それには財務状況を安定させるために、NPOの他に一般社団法人と株式会社を作った財務戦略を立てている。

■インタビューからの考察

第7章で立案した仮説に照らし合わせて検証してみる。

仮説1についてはその傾向が見られた。NPOが置かれた環境や代表ポリシーによって財務戦略を決定していた。助成金をメインとする財務戦略を取り、その助成金は、自分が代表を務める株式会社から企業助成金を入れていた。事業収益は安定性のために行政からの委託事業を30%以下に抑える財務戦略はオリジナリティあふれるものであった。

そして仮説2についてもその傾向が見られた。NPO組織の成長を3期のフェーズに分けて、第1期、2期は「同志による理事」を選出し、第3期に「専門能力別の理事」を選出していた。

最後に仮説3についてもその傾向が見られた。「非営利一筋」の人材と、財務や戦略やバックオフィス業務にはその専門能力を持つ「営利出身者」を意識的にハイブリッドにしていた。

図表8-7：インタビュー結果纏め（志塾フリースクール 山本氏）

<p>【仮説1】 成功している「子どもの教育NPO」は 財務戦略として、事業収入をメインとする 傾向にあるが、どの財源をメインとするか は、そのNPOの環境や代表の戦略ポリシーで 決定される。 その財務戦略は、 【事業収益型】【バランス型】【寄付金型】 【助成金型】に分類される。</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<div> <div>【自己解決助成金型】</div> <div> <div>57</div> <div>代表が運営する企業から NPOに企業助成金を送る 自己解決システム</div> </div> <div> <div>0</div> <div>「事業収益」の70%を自主 事業で行い安定性を。</div> </div> <div>42</div> </div>
<p>【仮説2】 成功しているNPOは人材戦略として、 理事を専門能力別に採用している。</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	
<p>【仮説3】 成功しているNPOは人材戦略として、 職員を非営利一筋の人物だけでなく、 営利出身者も採用している。</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	

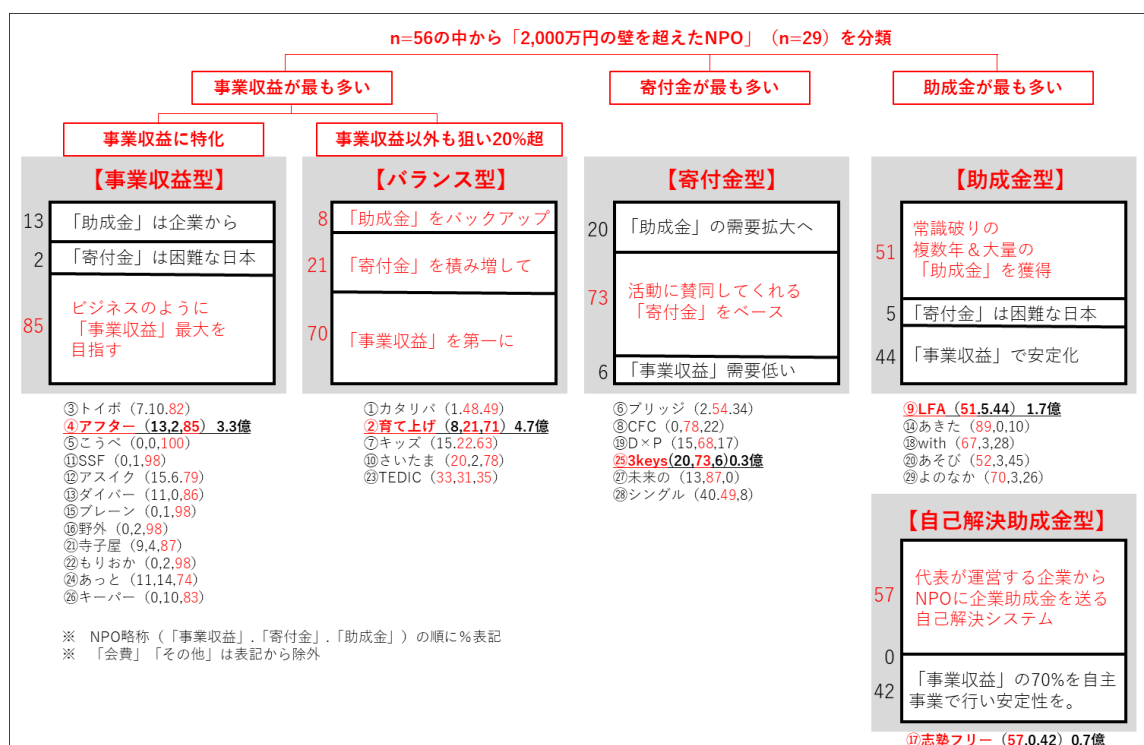
出所：インタビュー内容より筆者作成

第3節 インタビュー結果からの考察

以上、5名のNPO代表のインタビュー調査結果から、データのための俯瞰では見えてこなかったことがわかった。そのポイントは以下の3点。

■ポイント1) 財務戦略において、NPOの代表は「事業収益メイン」のセオリーや、各収入源の特徴を知りながらも、独自の財務戦略を描いて実行している。図表8-8参照。

図表8-8：「2,000万円の壁」を超えたNPOの財務戦略5モデル



出所：データベースとインタビュー内容より筆者作成

「事業収益型」放課後NPOアフタースクールは、放課後の学童事業という活動分野上、受益者である保護者からの月謝が確保しやすいため、NPOの中では事業収入を得やすい。環境を理解し、財務戦略を立案していることがわかった。

次に、先行研究にもあった、理想的な「バランス型」育て上げネットは、まず大きな事業収益にチャレンジし「太らせてから筋肉質」という財務戦略が功を奏し、その後、寄付金と助成金を積み増すという理想的な財務戦略を描いている。

そして、日本では難しいと言われている「寄付金型」3keys は、活動分野の対象が児童養護施設の子どもたちであり、貧困家庭よりも厳しい環境にある。そのため委託事業自体がほとんど存在せず、助成金の数も少ない。しかし獲得の難しい寄付金をベースに活動する財務戦略で、社会問題の解決というミッションを遂行している

また「助成金型」Learning for All は、組織の成長戦略のために、大きな資金を継続して集めるために、単年度という助成金の常識を破り、複数年の助成金を獲得する財務戦略を描いた。

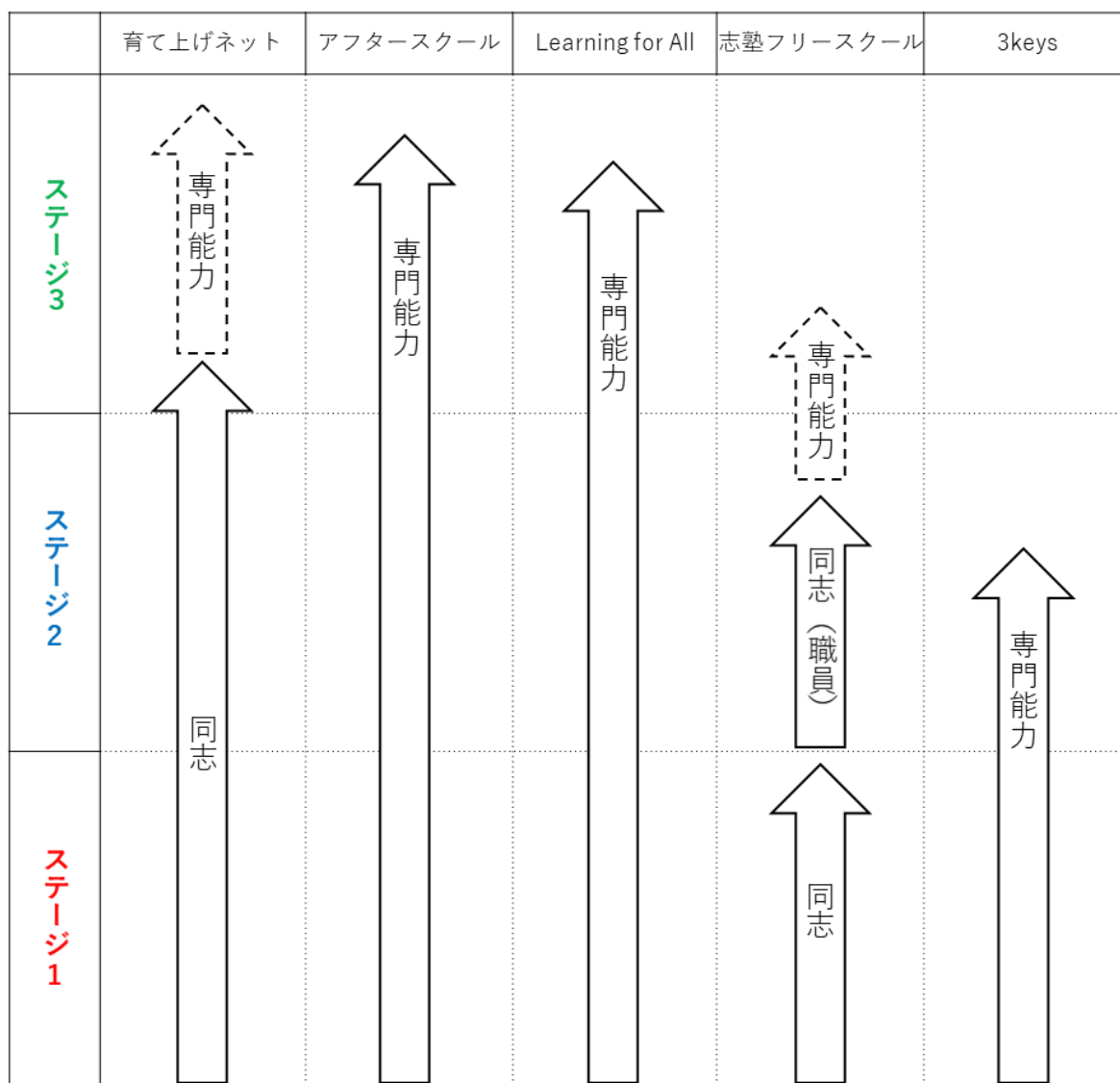
最後に「助成金型」に分類されていた志塾フリースクールは、活動分野に関係する財団法人と株式会社を設立し、代表を務め、そこから助成金を NPO に入れるという「自己解決助成金型」志塾フリースクールとして、助成金の不安定さを解決する財務戦略を描いていた。

■ポイント 2) 理事選びの人材戦略においては、総収入である経常収益のステージが上がるほど、専門能力別の理事が必要とされていた。図表 8-9 参照。

5 団体の代表にインタビューしたが、その中で「事業収益型」放課後 NPO アフタースクール、「寄付金型」3keys、「助成金型」Learning for All の 3 団体は、設立当初から、理事を専門能力別に集めて、人材戦略のポートフォリオを描いていた。

それに対して、「バランス型」育て上げネットはステージ 3 に入ってから数年間経過した 2018 年に、理事を「同志」から「専門能力別」にシフトする人材戦略を立案し、理事を刷新しようとしている。また「自己解決助成金型」志塾フリースクールは、ステージ 1 からステージ 2 に上がるタイミングでも理事を刷新しているが、ステージ 3 を狙うタイミングで理事を「同志」から「専門能力別」にシフトする人材戦略を立案し、理事を刷新した。

図表 8-9 : 「2,000 万円の壁」を超えた「子どもの教育 NP0」の人材戦略(理事)



出所：インタビュー内容より筆者作成

■ポイント 3) 職員選びの人材戦略においては、「非営利一筋」が現場に、「営利出身者」が企業との交渉や財務・マネジメントを務めるハイブリット。図表 8-10 参照。

NPO の活動は、子どもと触れ合う現場だけではない。もちろん、その現場にはプロフェッショナルな能力を持った「非営利一筋」の職員が必要とされていた。しかし、2,000 万円を超える組織になってくると、現場をマネージする職員だけでなく、企業との資金交

渉や、社会に対する広報活動、そしてバックヤード業務における財務・総務的プロフェッショナルが必要となり「営利出身者」の職員が必要とされていた。「非営利一筋」と「営利出身者」のハイブリッドありき、なのではなく、組織が大きくなるにつれて、組織がハイブリッドを必要としていたことがわかった。

図表 8-10 : 「2,000 万円の壁」を超えた「子どもの教育 NP0」の人材戦略(職員)

	育て上げネット	アフタースクール	Learning for All	志塾フリースクール	3keys
職員	非営利一筋 + 営利出身者	非営利一筋 + 営利出身者	非営利一筋 + 営利出身者	非営利一筋 + 営利出身者	非営利一筋 + 営利出身者

出所：インタビュー内容より筆者作成

第9章 成功している「子どもの教育 NPO」の経営戦略について

第1節 結論

本研究の目的は、社会問題の解決を目的に活動する、子どもの教育 NPO（非営利組織）の中で「成功している NPO」がどのような経営戦略を有しているのか、というリサーチクエスチョンを設定し、NPO の成功を「総収入である経常収益」と定義し、一定の範囲（筆者が作成した 56 団体の財務データベース）を定量分析した後に、先行研究にあった「2,000 万円の壁」を超えた NPO 5 団体の代表に定性的なインタビューを実施し、経営戦略に対する仮説を検証するものであった。

【仮説 1】成功している「子どもの教育 NPO」は財務戦略として、事業収入をメインとする傾向にあるが、どの財源をメインとするかは、その NPO の環境や代表の戦略ポリシーで決定される。その財務戦略は、【事業収益型】【バランス型】【寄付金型】【助成金型】に分類される。

【仮説 2】成功している「子どもの教育 NPO」は人材戦略として、理事を専門能力別に採用している。

【仮説 3】成功している「子どもの教育 NPO」は人材戦略として、職員を非営利一筋の人物だけでなく、営利出身者も採用している。

上記の仮説 1、2、3 は事例研究の結果、その傾向が見られた。

まず、仮説 1 に関しては以下の通り。

「2,000 万円の壁」を超え、ステージ 2・ステージ 3 に位置する、成功している「子どもの教育 NPO」は、先行研究にあった「事業収入メインの財務戦略」というセオリーを代表が理解しながらも、NPO の代表は独自の財務戦略を立案し、そこにはルールは存在しなかった傾向が見られた。

各団体の財務戦略を主要財源ごとに分類しモデル化したところ【事業収益型】【バランス

型】【寄付金型】【助成金型】、そして助成金型の中から【自己解決助成金型】という 5 つのモデルに分類できた。先掲した図表 8-8 を参照。

次に、仮説 2 に関しては以下の通り。

「2,000 万円の壁」を超え、ステージ 2・ステージ 3 に位置する、成功している「子どもの教育 NPO」は、ステージ 1 の段階から、もしくはステージ 3 の段階で理事を「同志」ではなく「専門能力別」に採用していた。

ステージ 1 では理事は存在するが、まずは目先の事業を軌道に乗せることが最重要なため、理事の活躍機会が少なく、ステージが上がるごとに理事の重要性が高まってくる傾向が見られた。先掲した図表 8-9 を参照。

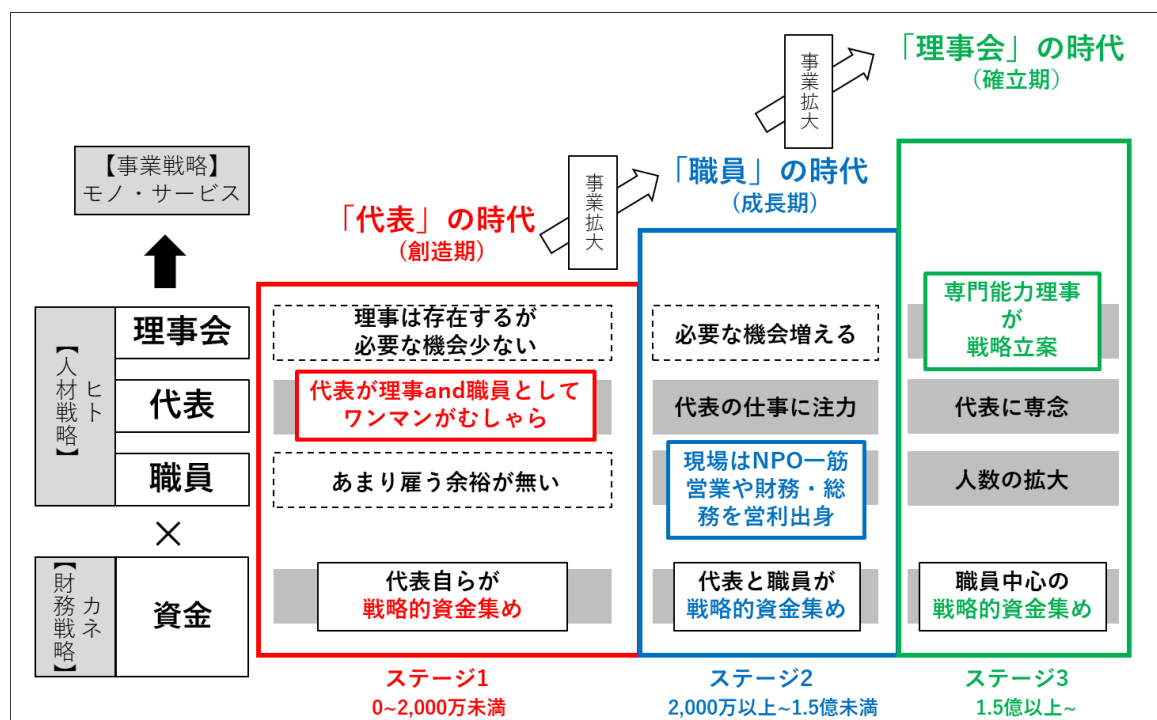
最後に、仮説 3 に関しては以下の通り。

「2,000 万円の壁」を超え、ステージ 2・ステージ 3 に位置する、成功している「子どもの教育 NPO」は、職員を「非営利一筋」と「営利出身者」を混合させハイブリッドな組織にしていた。

事業が軌道に乗る前のステージ 1 では、現場プロフェッショナルな「非営利一筋」の職員で組織は構成されるが、ステージ 2 に上がるタイミングで、バックヤードの経理や総務、企業との資金交渉や、社会に対する広報活動などのプロフェッショナルが必要なので「営利出身者」の職員が必要となる傾向が見られた。

総括として、仮説 1 としての財務戦略、仮説 2、仮説 3 の人材戦略を、ロードマップ化したものが図表 9 である。

図表 9：成功している「子どもの教育 NPO」の経営戦略ロードマップ



出所：筆者作成

まず、図表左端について述べる。

NPOのモノ・サービスである「事業戦略」は、カネである「財務戦略」と、ヒトである「人材戦略」から生み出される。そして人材は「職員」「代表」「理事会」と3つのレイヤーで構成される。

次に図表中央について述べる。

ステージ1を「代表」の時代（創造期）、ステージ2を「職員」の時代（成長期）、ステージ3を「理事会」の時代（確立期）と名付けた。

まず、ステージ1「代表」の時代は、その名の通り、代表が活躍する。というよりは総収入である経常収益も2,000万円未満が故に、職員を雇う余裕もあまりない。理事も存在しているが、事業を軌道に乗せることが最重要なので、代表が理事そして職員として、物理的にも精神的にもワンマンでがむしゅらに突き進むスタートアップ企業的なステージである。最下部にある財務戦略にはルールがない。NPOの置かれた環境や代表のポリシーに

よって、代表が自ら戦略的な資金集めをする。そこで事業拡大に成功すると、ステージが1つUPする。

次に、ステージ2「職員」の時代は、その名の通り、職員が活躍する。総収入である経常収益が「2,000万円の壁」を超え、職員を雇える。その職員は、職務によって「非営利一筋」と「営利出身者」を混合させることで、事業をさらに拡大することができる。最下部の根底を流れる財務戦略であるが、代表だけでなく能力を持った職員と共に資金集めを行うことができる。ここでまた事業拡大に成功すると、ステージが1つUPする。

最後に、ステージ3「理事会」の時代は、その名の通り、理事が活躍する。総収入である経常収益が1.5億を超え、事業や組織の拡大のために、専門能力を持った理事が代表と共に経営戦略を練る必要がある。営利企業の株式会社における社外取締役のように、時には厳しい意見も重要となる。代表は、代表の業務に専念し、職員と理事会が動き出すステージである。

以上が、成功している「子どもの教育NPO」の経営戦略ロードマップである。

成功している「子どもの教育NPO」は、目的「社会問題の解決」達成のために「ヒト・モノ・カネ」という資源を分配する「経営戦略」を有している。根底を流れるオリジナルな「財務戦略」と、代表・職員・理事会という「人材戦略」によって、「事業戦略」が生み出され、ステージを上がっていく。そしてステージ毎に活躍する人材が存在していた。

第2節 本研究から導かれる示唆

本研究から得られた示唆は2点ある。

1点目は「多様で創造的な財務戦略」である。

本研究では【事業収益型】【バランス型】【寄付金型】【助成金型】【自己解決助成金型】という5つの多様なモデルが確認できた。先行研究では「事業収入をメインとした財務戦略」とされており、本研究で言う【バランス型】を意味していた。成功している「子ども

の教育 NPO」の財務戦略では、それ以外にも【事業収益型】【寄付金型】【助成金型】のようにある財源に特化したモデルや、また【自己解決助成金型】のような自ら助成金を作り出すような創造的な財務戦略も確認できた。

つまり、財務戦略にセオリーや理想形は存在するが、常識を覆す多様で創造的な財務戦略を編み出す NPO が成功への近道であると言える。

2 点目は「外部プロフェッショナルな人材戦略」である。

本研究では、理事と職員 2 つの視点で人材戦略において分析を行った、その結果、両者において、NPO 外部のプロフェッショナルを招く人材戦略が見られた。

まず理事の人材戦略であるが、専門能力（経営戦略や財務・法務など）を持った理事を NPO 外部から社外取締役のように配置する戦略が見られた。もちろん外部の人材だけでなく、NPO 一筋のプロや、NPO 職員を理事に格上げするなど NPO 内部の人材も理事として存在している。しかし、本研究では、総収入が増加しステージを上がっていく NPO は、外部から専門能力を持つ人材を採用していた。

次に職員の人材戦略であるが「非営利一筋」ではなく「営利出身者」という NPO 外部からの人材を効果的に活用する人材戦略が見られた。こちらも理事同様に、本研究では総収入が増加しステージを上がっていく NPO は、NPO 一筋の職員だけでなく、職種や担当業務においては「営利出身者」のような NPO 外部の人材を採用し、ハイブリッドな人材戦略の実行が見られた。

つまり、成功している NPO は、理事や職員という人材戦略において、NPO 業界内部の人材だけでなく、外部のプロフェッショナルを有効的に活用することで、内部の視点と外部の視点の両面を持っていると言える。

第3節 本研究の応用可能性

本研究では、成功している「子どもの教育 NPO」の経営戦略を、財務と人材の視点から分析した。傾向が見られた 3 つの仮説、そして得られた 2 つの示唆から、本研究の応用可能性として「非営利組織である NPO に必要なのは、ビジネスの視点」ということが考えられる。

ビジネスの視点というのは、営利を目的とすることではないし、合理第一主義に行動するという意味でもない。筆者が考えるビジネスの視点とは、目的達成のために、限りある資源（ヒト・モノ・カネ）をどう分配するかを計画し実行する、経営戦略の視点である。

今回インタビューさせていただいた、成功している NPO の代表は「NPO としての社会問題を解決しようとする情熱」だけでなく、それにプラスして「ビジネス的な経営戦略の視点」をも持ち合わせていた。

「子どもの教育 NPO」のみならず、NPO の代表は、大学在学中や卒業後すぐに NPO の世界に飛び込む NPO 一筋の代表もいれば、営利企業でビジネスの経験を積んだあとに、NPO 業界に転職し組織を設立する代表も増えている。代表だけでなく、先述した理事や職員もビジネス経験豊富なプロフェッショナルが NPO 業界に数多く参加している。加えてボランティアの人材も同様に、主婦や学生、リタイア後のシニアだけでなく、ビジネスの世界で活躍する人材がボランティア活動として行うプロボノが注目されている。

このように、非営利組織である NPO に、営利組織のようなビジネス視点が加われば、日本の NPO は大きく成長し、成功をおさめ、ひいては社会問題の解決のスピードが上がる事が期待できる。

第4節 本研究の限界、課題

本研究の限界は3点存在する。

第1の限界は NPO の成功の定義である。本稿では定量的に分析するために財務データを活用し「総収入である経常収益」としたが、本来、成功とは「社会問題の解決」であり、総収入である経常収益を求めない NPO、組織の拡大を目指さない NPO があることは十分承知しており、それを考慮できなかったことが本研究の限界である。

第2の限界として、定量研究で用いた財務データベースのサンプル数である。先行研究

では大阪大学 NPO 研究情報センター（website）が 2003 年の財務データベースを公開していたが、本稿では筆者が H28 年度（2016 年度）の財務データを検索し、データベースを構築したため、サンプル総数が 56 と少なく量的な限界があった。また、活動計算書も H28 年度の単年度を取り上げており、3 年間や 5 年間など複数年のデータ分析を行うべきであったが、NPO には財務データの公開義務が無いため、複数年に設定するとサンプル数が減ってしまうため実現できなかったのも本研究の限界である。

第 3 の限界として、事例研究で行ったインタビューのサンプル数が 5 事例にとどまっていることである。2,000 万円を超えている事例が 29 サンプルであることに加え、筆者の時間的制約もあったためこのような結果となった。29 事例の全てに対して時間が許され代表の許可があればインタビューを実施することができ、分析により深みが出せたと思うが、これも本研究の限界である。

また課題としては、3 点存在する。

第 1 の課題は、「成功に至っていない NPO へのインタビュー」である。今回インタビューを行った 5 団体は、いずれも「2,000 万円の壁」を超えたステージ 2 とステージ 3 という「成功している NPO」であった。ステージ 1 の「成功に至っていない NPO」にもインタビューを行うことができれば、両者の比較を行うことができ、より精度の高い研究が行えたと考える。

第 2 の課題は、「職員と理事へのインタビュー」である。代表だけのインタビューにとどまっており、採用された職員と理事にインタビューができれば、NPO の経営戦略について代表だけでなく、第 2、第 3 の視点で多面的に分析することができたと考える。

第 3 の課題は、「受益者へのインタビュー」である。代表が率いる NPO の経営戦略について、財務面、人材面から仮説を立て検証を行ったが、そこから生み出される事業サービスについては、代表からのインタビューにとどまっており、その事業サービスを受益する子どもやその保護者などにインタビューすることができれば、さらに厚みのある結論を出せたのではないかと考える。

以上を残された研究課題として触れておく。そして今後も引き続き「子どもの教育 NPO」が有する経営戦略の研究に対して、精度の向上を目指して行きたいと考える。

以上。

謝辞

本論文は、早稲田大学ビジネススクールの学位論文として執筆したものです。数多くの方々のご指導とご支援により、完成に至ることができたことを感謝申し上げます。

特に、主査である早稲田大学大学院 経営管理研究科 内田和成教授には2年間にわたって、ご多忙のなか何度も何度も何度も、親身なご指導をいただきましたことを心より御礼申し上げます。元 BCG 日本代表である内田教授のもとで経営戦略の研究が出来たことは、私の人生において重要なターニングポイントでありました。

また副査の菅野寛教授、西山茂教授につきましても仮説構築や論文構成などについてご指導いただき、多大なご支援とご教授を賜りましたことに、深く御礼を申し上げます。

そして本研究のインタビューに快くご協力くださった、放課後 NPO アフタースクール 織畑研様、育て上げネット 工藤啓様、3keys 森山誉恵様、Learning for All 李炯植様、志塾フリースクール 山本了輔様、にはご多忙の折、お時間賜りました。誠にありがとうございます。

加えて、早稲田大学ビジネススクール客員教授の三谷宏治様から「子どもの教育NPO」についてのご意見をいただきましたこと、本当に感謝しております。

しかしながら、このように多くの方々のご支援で成り立っているとはいえ、本稿の内容に関する至らぬ点など、一切の責任は筆者にあります。

内田ゼミの同期、先輩、後輩にも感謝いたします。知的好奇心を刺激する、大変貴重な2年間を過ごすことが出来ました。

また、仕事と学業の両立にあたり、多大なる支援や協力をいただいた勤務先の上司・同僚・後輩、取引先、関係会社の皆様にも深くお礼申し上げます。

最後に、仕事以外の時間を全て学業に集中することに対して、寛大にそして即決してくれた妻、そして自宅で一緒に机を並べて学び、アドバイスをくれた娘と息子に心から感謝の意を捧げます。

2019年1月11日 松下耕二

参考文献

- 石田祐（2008）「NPO 法人における財源多様性の要因分析 ―非営利組織の存続性の視点から―」
『The Nonprofit Review』 Vol.8, No.2, 49-58
- 澤村明（2006）「日本における経営学系の NPO 研究の状況」『The Nonprofit Review』 Vol. 6,
Nos. 1&2, 37-45
- 田中弥生（2011）「エクセレント NPO 基準」―課題解決としての評価―『日本評価研究』第 11 巻
第 1 号, 3-19
- 田中弥生・栗田佳代子・粉川一郎（2008）「NPO の持続性と課題―財務データベース分析から考
える―」『The Nonprofit Review』 Vol.8, No.1, 33-48
- 田中弥生・馬場英朗・渋井進（2010）「財務指標から捉えた民間非営利組織の評価 ―持続性の要
因を探る―」『The Nonprofit Review』 Vol. 10, No. 2, 111-121
- 馬場英朗（2009）「非営利組織の財務評価 ―NPO 法人の財務指標分析及び組織評価の観点から―」
『非営利法人研究学会誌』第 11 号, 145-162
- 馬場英朗・石田祐・奥山尚子（2010）「非営利組織の収入戦略と財務持続性 ―事業化か、多様化
か―」『The Nonprofit Review』 Vol. 10, No. 2, 101-110
- 三宅隆之（2008）「非営利組織のマーケティングについての一考察 ―NPO におけるマーケティン
グ類型化への試み―」『尚美学園大学総合政策研究紀要』第 7 号, 53-79
- 山内直人・馬場英朗・石田祐（2008）「NPO 法人の財政実態と会計的課題 ―『NPO 法人財務デー
タベース』構築への取り組みから―」『The Nonprofit Review』 Vol. 10, 73-88
- 内閣府（2014）『平成 26 年度版 子ども・若者白書』
- P. F. ドラッカー（2007）『ドラッカー名著集 4 非営利組織の経営』ダイヤモンド社
- P. F. ドラッカー・G. J. スターン（2000）『非営利組織の成果重視マネジメント―NPO・行政・公益法人
のための「自己評価手法」』ダイヤモンド社
- 内田和成（2006）『仮説思考 BCG 流 問題発見・解決の発想法』東洋経済新報社
- 内田和成（2008）『スパークする思考 右脳発想の独創力』角川グループパブリッシング
- 太田黒夏生・中田和明（2003）『事例で学ぶ非営利組織の事業評価―日本財団の実践事例から』日本
評論社

坂本文武（2004）『NPO の経営』日本経済新聞社

島田恒（2009）『非営利組織のマネジメントー使命・責任・成果』東洋経済新報社

松田悠介（2013）『グーグル、ディズニーよりも働きたい「教室」』ダイヤモンド社

Appendix

NPO サンプル一覧

	団体名	経常収益（総収入）	受取会費	受取寄付金	受取助成金	事業収益	その他収益
1	カタリバ	754,696,996	6,425,000	364,691,161	6,149,608	368,174,520	9,256,707
2	育て上げネット	466,612,472	170,000	98,371,782	37,685,249	329,483,551	901,890
3	トイボックス	428,070,950	33,000	42,620,852	30,342,538	352,646,727	2,427,833
4	アフタースクール	327,227,261	0	6,412,462	42,662,059	278,151,733	1,007
5	こうべユースネット	279,381,318	236,000	196,255	0	278,518,774	430,289
6	ブリッジフォースマイル	217,808,556	685,000	116,686,862	5,100,000	74,484,366	20,852,328
7	キッズドア	197,309,911	168,000	42,474,673	29,993,734	124,216,328	457,176
8	チャンス・フォー・チルドレン	184,365,639	65,000	144,032,702	0	39,978,135	289,802
9	Learn ing for All	173,693,025	0	8,026,487	89,324,040	76,332,037	10,461
10	さいたまユースサポートネット	173,239,864	654,000	2,642,760	34,881,411	134,335,200	726,493
11	スチューデント・サポート・フェイス	171,047,173	186,000	1,861,356	0	167,641,014	1,358,803
12	アスイク	108,808,755	60,000	6,377,648	15,937,219	86,031,475	402,413
13	ダイバーシティ工房	94,262,156	2,695,400	58,500	10,178,000	81,328,442	1,814
14	あきた子どもネット	89,026,478	30,000	48,067	79,388,104	8,510,320	1,049,987
15	ブレンヒューマニティ	73,801,545	0	936,930	0	72,638,272	226,343
16	野外遊び喜び総合研究所	69,588,835	130,000	1,077,100	300,000	68,081,698	37
17	志塾フリースクール	66,603,205	0	0	38,253,220	28,099,945	250,040
18	with優	56,006,709	1,168,200	1,543,994	37,428,894	15,859,835	5,786
19	D x P	50,119,037	25,000	34,132,307	7,524,000	8,437,444	286
20	あそびっこネットワーク	49,085,307	81,000	1,679,716	25,394,673	21,908,886	21,032
21	寺子屋方丈舎	40,240,537	49,000	1,570,350	3,620,307	34,998,752	2,128
22	もりおかユースポート	38,722,217	70,000	668,000	0	37,828,269	155,948
23	TED IC	34,595,040	30,000	10,621,277	11,488,934	12,249,660	205,169
24	あっとすくーる	32,997,003	0	4,649,415	3,765,000	24,573,218	9,370
25	3Keys	29,737,789	110,000	21,722,728	6,033,548	1,859,219	12,294
26	キーパーソン21	27,185,595	1,812,500	2,730,964	0	22,613,862	28,269
27	未来の森	26,880,734	0	23,369,000	3,506,223	0	5,511
28	しんぐるまざあず・ふぉーらむ	26,732,304	605,000	13,212,328	10,670,450	2,244,436	90
29	よのなか塾	20,855,745	129,000	622,379	14,674,987	5,429,286	93
30	居場所サポートクラブロベ	15,245,494	4,304,267	15,000	10,760,000	0	166,227
31	アーモンドコミュニティネットワーク	14,551,171	317,000	1,761,071	2,444,099	10,028,580	421
32	eboard	11,538,070	50,000	1,579,532	0	9,450,734	457,804
33	市民活動サークルえん	9,624,723	9,000	63,000	80,000	9,452,701	20,022
34	STOR IA	9,229,181	356,000	1,122,654	7,631,500	39,000	80,027
35	維新隊ユネスコクラブ	8,539,119	378,000	5,684,889	1,864,800	611,430	0
36	日本冒険教育協会	8,147,056	0	0	420,000	7,727,017	39
37	地球学校	7,587,621	540,000	215,535	478,216	6,317,930	35,940
38	フリースクール全国ネットワーク	7,496,814	815,000	945,776	336,000	5,090,260	309,778
39	わおん	7,363,707	104,000	259,108	1,975,000	4,994,550	31,049
40	ミニシティ・プラス	6,985,483	99,900	674,599	5,503,000	707,984	0
41	食べて語ろう会	6,890,005	621,000	2,044,029	4,224,959	17	0
42	ならしの子ども劇場	5,893,591	3,331,100	736,547	0	1,825,843	101
43	子供達と最先端科学技術の架け橋	4,695,344	23,100	2,169,000	0	2,148,521	354,723
44	キンダーフィルムフェスト・きょうと	3,402,447	72,000	679,136	0	2,651,300	11
45	ほっとすべーす・つき	2,876,525	164,000	1,243,085	740,000	729,428	12
46	子どもたちの生きる力をのばすネットワーク	2,555,042	595,000	688,619	1,160,000	68,000	43,423
47	ファミリーコミュニケーション・ラボ	2,259,880	707,000	144,890	0	1,398,800	9,190
48	ヴェリタス	1,422,949	146,000	30,653	80,000	1,121,015	45,281
49	しまね子どもセンター	1,376,974	110,000	776,084	275,000	146,665	69,225
50	山陰M ORE	1,306,007	23,000	208,000	900,000	175,000	7
51	コミュニティデザインながくて	962,970	0	226,000	526,970	210,000	0
52	子どもと文化のネットワーク ぽっぽ・わーど	358,860	67,000	5,000	0	229,500	57,360
53	八千代オイコス	218,724	29,000	45,968	62,098	81,650	8
54	山口科学技術子供フォーラム	210,243	49,000	11,242	150,000	0	1
55	子ども未来	162,459	50,000	0	65,000	47,458	1
56	ちば子ども学研究会	157,589	25,000	1,000	0	131,580	9